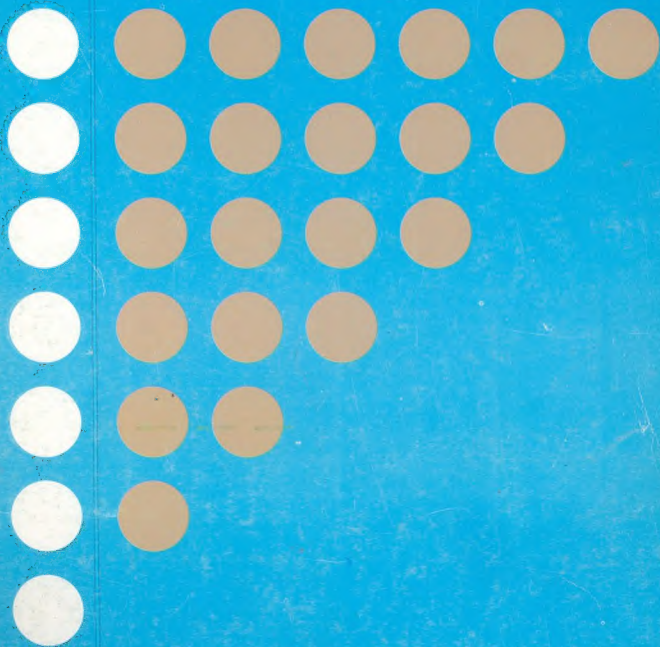


# مجلة العلوم الاجتماعية

العدد الثالث. السنة السابعة. تشرين أول / أكتوبر ١٩٧٩





# مجلة العلوم الاجتماعية

تصدر عن جامعة الكويت

العدد الثالث - السنة السابعة - تشرين اول / اكتوبر ١٩٧٩

---

تحت إشراف هيئة التدريس بالكلية الشريعة والعلوم الإسلامية في جامعة الكويت وتحت إشرافها بالهيئة العامة للبحوث

---

رئيس التحرير : الدكتور أسعد عبد الرحمن

سكرتير التحرير : عبد الرحمن فايز المصري

## هيئة التحرير

د. جين إبراهيم الرئيس

د. أسعد عبد الرحمن

د. هشام شرابي

د. خالدون العتيق

د. عبد الوهاب الأبهين

د. حليم بشاي

د. إيلي زريق

د. اسمعيل زابري

---

توجه جميع المراسلات والملاحظات باسم رئيس التحرير على العنوان التالي :

مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت - الكويت

---

---

جميع الآراء الواردة بهذه المجلة نمبر عن وجهه نظر اسمائها ، ولا تمكس بالضرورة رأي المجلة .

---

---

• ثمن العدد : ٢٥٠ فلأ كويتيا أو ما يعادلها في الخارج .

#### ● الاشتراكات :

لأفراد سنويا ، دينار في الكويت ، ديناران كويتيان أو ما يعادلها في الوطن العربي ( بالبريد الجوي ) ، ثلاثة دنائير أو ما يعادلها في سائر العالم ( بالبريد الجوي ) ، وللطلبة أسعار خاصة بخفضة .

أما الأسعار للشركات والمؤسسات والدوائر الرسمية في الكويت وخارجها فيفتوحة بحدها الأقصى ، ولا تفق من عشرة دنائير في حدها الأدنى .

# المحتوى

ص

## ● كلمة العدد رئيس التحرير ٥

### ● أبحاث بالعربية

- ١ — محكمة العدل الدولية في ضوء معالجتها لبعض النزاعات الدولية .
- ٧ د. عبد الله الانشعل
- ٤٥ د. أسكندر النجار
- ٨٥ د. فيصل مرار
- ٢ — نحو نظام نقدي دولي جديد .
- ٣ — مشاركة العالين في الإدارة .
- ٤ — دراسة مقارنة في الاستجابة على اختبار الشخصية الاستقطبي الجمعي بين السعوديين وكل من المصريين والأمريكيين .
- ١٢٤ د. محمد السيد أبو النيل

### ● ندوة العدد

- التنمية وهجرة الكفاءات والقوانين المنظمة لها في البلاد العربية .
- تنظيم وتحرير : د. أسحق القطب
- ١٢٨

### ● مراجعات بالعربية

- ١ — إسرائيل وجنوب أفريقيا — نضج العلاقة .
- ١٧٢ مجدي حماد
- ١٧٨ د. سلطان أبو علي
- ٢ — الدفاع عن النمو الاقتصادي

### ● تقارير

- ١ — كيف تدير اجتماعا ناجحا .
- ١٨٤ حسني عايش
- ٢ — الاعلان العالمي لحقوق الانسان .
- ٢٠٩ د. سمير تافو

### ● مؤتمرات

- ١ - المؤتمر العلمي السنوي  
الاول للمنظمة العربية  
للمعلوم الادارية عن التنمية  
الادارية في الوطن العربي . ٢٢٢ محمد شاكور عصفور
- ٢ - ندوة الخدمات الاجتماعية  
العملية في البلدان العربية . ٢٢٤ د. احمد زكي بدوي

### ● دليل الجامعات والمؤسسات التعليمية العليا

- ٢٤٦ جامعة اليرموك - الاردن

### ● قاموس الترجمة والتعريب

- ٢٥٤ مصطلحات الاقتصاد

### ● ملخصات

٢٥٩

### ● قواعد النشر بالمجلة

٢٦٢

### ● ابحاث بالانجليزية

- ١ - نظريات التنظيم الاداري بين  
الكلاسيكية والمعاصرة في  
الدول النامية . د. عامر الكبيسي
- ٢ - اثر ميكانيكية السوق على  
اختيار التكنولوجيا في  
الدول النامية . د. وهبي غريمال
- ٣ - الخبرة المصرية في ادارة  
التنمية . د. ي. فالسان

## كلمة العذر

لم يعد لدينا عذر في عدم توجيه دعوة مباشرة لكل من يكتب في ( أو يقرأ ) مجلة العلوم الاجتماعية لإبداء ملاحظاته حول ما نشر أو ينشر في المجلة . نهية التحرير ، كانت وما تزال ، مع كل حوار هادئ ونقد موضوعي لما تحفل به صفحات المجلة من افكار وما تحتويه من دراسات . فبالحوار وحده تنضج الافكار وتتبلور ، وبالنقد المسؤول تقوم الدراسات وتعمق . ومن على منبر الباب الجديد في المجلة ( مناقشات ) يمكن الان لكل من يريد أن يخاطب القراء والباحثين ان يفعل ذلك .

كذلك ، لم يعد لدى الدارسين ( كتابا وقراء ) اي عذر في عدم وضع ملاحظاتهم المكتوبة على كل ما ينشر في هذه المجلة وبخاصة بعد ان كثرت الدراسات والاباحث سواء تلك المنشورة في الماضي أو تلك التي ستنتشر في المستقبل وبالاتظام الدوري المعتاد .

ومنذ هذه اللحظة ، ستفتح سكرتارية المجلة ملفا خاصا لاستقبال « المناقشات » المختلفة ، وحسب الاولوية الزمنية لورودها ، كي يصار الى نشرها تباعا . واذ تمنى هيئة التحرير على الباحثين الاستمرار في الالتزام بالعلمية والموضوعية التي طالما حاولت هذه المجلة الاسهام بها ، ترجو رئاسة التحرير أن تكون « المناقشات » مطبوعة أو مكتوبة بوضوح كي لا يصار — مع الاسف الشديد — الى تأجيلها أو استبعادها .

ومع أطيب التهنيتات بالعام الاكاديمي الجديد ، ليكن هذا العدد خطوة جديدة في مسيرة علمية واثقة نحو تطوير العلوم الاجتماعية عند العرب .

## رئيس التحرير

اذ تطمح هذه المجلة في أن تكون مثبرا بارزا من منابر طلبة وأساتذة العلوم  
الاجتماعية ، ترحب بكل ما يردھا من دراسات وملاحظات واقتراحات عملية .  
انھا تفتح صفحاتها للانتقاد الهادف وتقدمه على الاطراء غير الهادف ، وتدعو  
قراءها في الوقت ذاته الى مناقشة ما تتضمنه من أبحاث ومواضيع ومراجعات  
وتقارير خاصة بحيث يكون في مقدورها افراد باب جديد خاص بذلك في الأعداد  
القادمة .



# محكمة العدل الدولية في ضوء معالجتها لبعض النزاعات الدولية

د. عبد الله الأشعل \*

مقدمة :

في العام ١٩٧٣ ظهرت بالجريدة الرسمية التركية خريطة توضح مناطق في بحر ايجيه ترى تركيا أن لها حقوقا فيها . وفي نفس الوقت أعطت الحكومة التركية تصريحاً للمؤسسة التركية للبترول للبدء في أعمال الكشف عن النفط في هذه المناطق . وفي ١٣/٧/١٩٧٦ ، أعلنت تركيا أن السفينة سيسميك (١) ستبدأ برنامجاً واسعاً للبحث والكشف وأنه لن ترافقها سفن حربية ، ولكن ستتخذ الأعمال الانتقائية اللازمة إذا هوجمت السفينة التي باشرت عملها فعلاً في الأسبوع الأول من آب أغسطس ١٩٧٦ . ولم تفلح مذكرات الاحتجاج اليونانية في وقف هذا العمل ، مما أدى إلى توتر شديد في الموقف السياسي والعسكري بين تركيا واليونان فسارعت اليونان إلى تقديم طلب للفصل في النزاع إلى محكمة العدل الدولية (١) .

وتتناول هذه الدراسة أربع مسائل قانونية أثارت جدلاً داخل المحكمة تقدم لها في بحث أول موجزاً لموقف المحكمة من طلب اليونان باتخاذ إجراءات تحفظية ضد العمل التركي . أما أسباب رفض المحكمة لهذا الطلب ، في ضوء سوابق المحكمة بصدد مسألة الإجراءات التحفظية ، فقد ضمنهاها المبحث الثاني الذي يتناول أيضاً ظروف وأوضاع وشروط تقرير الإجراءات التحفظية .

ولما كانت تركيا قد امتنعت عن المثول أمام المحكمة كما رفضت تعيين وكيل عنها ، فقد رأت المحكمة ( الفقرة ١٣ من الحكم ص ٦ ) أن عدم حضور أحد الأطراف لا يشكل بذاته عقبة في سبيل بحث اتخاذ الإجراءات التحفظية . ولكن القاضي السوفيتي موروزوف الذي اتفق مع الرأي النهائي للمحكمة سجل خلافه معها حول هذه النقطة في رأيه الانفرادي ( ص ٢٣ ) حيث أصر على حق تركيا وسلامة موقفها في عدم الحضور أمام المحكمة مما يرغب

---

\* سدارة جمهورية مصر العربية في أثينا - اليونان

الآخرة على البدء ببحث اختصاصها في نظر النزاع الأصلي . ولذا على المبحث الثالث ببحث الآثار القانونية المترتبة على امتناع أحد الأطراف عن المثول أمام المحكمة لتبين مدى صحة الموقف التركي في ضوء سوابق المحكمة وأقوال الفقهاء في هذا الشأن .

وأما المبحث الرابع ، فقد عالج نقطة لم يعيها بعض قضاة المحكمة تماما مثل قاضي اليونان المؤقت والقاضي السوري صلاح الدين الطرزي ، وهي تدور حول السؤال التالي : هل يجوز للمحكمة بحث اتخاذ إجراءات تحفظية في نفس الوقت الذي يبحث فيه مجلس الأمن نفس النزاع ؟ وهل يمكن أن تكون إجراءات المجلس بصدد نفس النزاع ، وقبل أن تقرر المحكمة شيئا في الموضوع ، بديلا عن عمل المحكمة ؟.

وقد أوضح القاضي السوفيتي موروزوف في رأيه الانفرادي سالف الإشارة إليه أن المحكمة لا يجوز لها أن تبحث في طلب اليونان تعيين قاضي مؤقت قبل أن تثبت في مسألة اختصاصها . ولذلك على المبحث الخامس ببحث العلاقة بين اختصاص المحكمة . وحققا في بحث طلب أحد الأطراف تعيين قاض مؤقت ، مع تقدير موجز لنظام القاضي المؤقت .

### **المبحث الأول : موقف المحكمة من طلب اليونان باتخاذ إجراءات تحفظية**

١ - بتاريخ ١٩٧٦/٨/١٠ سلمت الحكومة اليونانية الى مسجل محكمة العدل الدولية طلبا لبحث نزاعها مع تركيا (٢) . وقد طلبت اليونان من المحكمة أن تفصل في عناصر النزاع التالية :

أ - أن الجزر اليونانية في بحر إيجه ، بوصفها اقليما يونانيا ، لها جزء من الجرف القاري في بحر إيجه وفقا لقواعد القانون الدولي .

ب - أن تحدد الخط الفاصل في بحر إيجه بين الجرف القاري لكل من تركيا واليونان وفقا لقواعد القانون الدولي التي تراها المحكمة منطبقة بصدد تحديد الجرف القاري في مناطق بحر إيجه .

ج - أن لليونان ، في جرفها القاري ، حق ممارسة حقوق سيادة مطلقة بشأن البحث والكشف في هذا الجرف ، واستغلال ثرواته الطبيعية .

د - أن تركيا لا يحق لها أن تمارس أية أنشطة في مجال الكشف أو الاستغلال أو البحث أو غيرها في الجرف القاري اليوناني دون موافقة اليونان .

هـ - وأن تنشطه تركيا هذه تعد افتئاتا على حق السيادة المطلقة لليونان في الكشف واستغلال جرفها القاري أو الترخيص بأعمال البحث العلمي فيه .

و - ولذا يتعين على تركيا أن تتوقف عن مواصلة ، أو القيام بأنشطة من النوع المشار اليه سالفا في مناطق الجرف القاري التسمي ستقررها المحكمة لليونان .

٢ - والى أن تفصل المحكمة في المسائل السابق الاشارة اليها ، طلبت اليونان من المحكمة أن تتخذ الاجراءات الآتية من قبل كل من اليونان وتركيا (٣) :

١ - أن توقف الدولتان ، انتظارا لحكم المحكمة النهائي ، كل نشاط للكشف والبحث العلمي في مناطق الجرف القاري التي منحت فيها تركيا امتيازات أو تراخيص . أو في تلك الملاصقة للجزر أو الواقعة في منطقة النزاع ، وعلى أساس أن هذه الأنشطة يمكن لايها القيام بها بتصريح من الدولة الأخرى .

ب - الامتناع عن اتخاذ اجراءات عسكرية جديدة ، والامتناع من اية أعمال يمكن أن تعرض للخطر علاقاتهما السلمية .  
وتبريرا لتقرير الاجراءات التحفظية المطلوبة ، ساقطت اليونان حجتين :

### اولهما :

ان الاجراءات التركية في منطقة بحر ايجه تسبب لليونان ضررا لا يمكن اصلاحه .

وثانيهما : وان هذه الاجراءات اذا استمرت ، سوف يكون من شأنها تفاقم النزاع والاضرار بالعلاقات الودية بين الدولتين .

٢ - ارسلت الخارجية التركية للمحكمة بتاريخ ١٩٧٦/٨/٢٦ « ملاحظات الحكومة التركية على طلب اليونان بتقرير اجراءات تحفظية » (٤) اوضحت أن طلب اليونان سابق لأوانه ، وأن المحكمة ليست مختصة بتسلمه ، وأن الحقوق التي تدميها اليونان لا تستدعي استصدار الاجراءات التحفظية المطلوبة ولذا تقترح الحكومة التركية ، بناء على ذلك ، رفض الطلب الخاص بتقرير هذه الاجراءات ، ورفع القضية من جدول أعمال المحكمة لامنتارها الى اختصاص الفصل فيها . وقررت

تركيا أيضا عدم المتول أمام المحكمة في هذه القضية (هـ) اكتفاء بهذه الملاحظات . ومن ناحية أخرى ، أوضحت تركيا في ملاحظاتها للمحكمة ما يلي :

أ - أن انشطتها محل شكوى اليونان لا تضر بوجود اية حقوق لليونان في المناطق المتنازع عليها .

ب - وأنه حتى لو سلمنا بأن أعمال الكشف التي تقوم بها تركيا تلحق ضررا بحقوق اليونان ، فليس ثمة ما يدعو للافتراض بعدم قابلية هذا الضرر للتعميـض أو بأنه يمكن أن يؤثر على تنفيذ الحكم الذي قد تصدره المحكمة .

ج - أما عن طلب اليونان من المحكمة بأن تحث الطرفين على عدم اتخاذ مزيد من الإجراءات العسكرية أو الأعمال التي قد تضر بملاقاتهما السلمية فقد أكدت تركيا أنه ليس في نيتها أن تبتدىء باستخدام القوة (٦) .

٤ - استندت اليونان في طلب فرض الإجراءات التحفظية الى المادة ٤١ من النظام الأساسي للمحكمة والمادة ٣٣ من الاتفاق العام لعام ١٩٢٨ (٧) . ودافعت تركيا من موقفها بأن الاتفاق المذكور لم يعد ساريا بينها وبين اليونان ، وحتى لو فرض أنه لا يزال ساريا ، فإن المسائل المطروحة أمام المحكمة تقع في إطار التحفظ اليوناني رقم ( ب ) الذي ضمنته وثيقة انضمامها للاتفاق العام بتاريخ ١٩٣١/٩/١٤ وهذا التحفظ يخرج من دائرة اختصاص المحكمة « المنازعات المتعلقة بمسائل تدخل بحكم القانون الدولي ، في دائرة الاختصاص الداخلي للدول ، وخاصة المنازعات المتعلقة بالوضع الإقليمي لليونان ، بما في ذلك المنازعات المتعلقة بحقوق السيادة على موانئها وطرق مواصلاتها » .

ولكن اليونان طلبت من المحكمة أن تعتبر الاتفاق العام ساريا وأصررت على أن طلبها لا يشمل تحفظها المشار اليه .

هـ - أرجأت المحكمة النظر ، في هذه المرحلة ، في المسائل التي أثارها كل من تركيا واليونان ، وحصرت نفسها في البحث في امكانية اتخاذ الإجراءات التحفظية المطلوبة وفقا للمادة ٤١ من نظامها الأساسي ، والنظر فيما اذا كانت الاضرار التي أشارت اليها اليونان (٨) ، والتي يمكن أن تلحق بحقوقها التي تدعي بها في منطقة النزاع يمكن أن تبرر الأمر بهذه الإجراءات .

وبتاريخ ١٩٧٦/٩/١١ ، أصدرت المحكمة حكمها في طلب اليونان ، وقد ورد فيه انه رغم عدم خطورة البحث الزلزالي الذي تقوم به تركيا على الثروات الطبيعية في منطقة النزاع ، وعدم مساسه أو استغلاله لهذه الثروات ، فضلا عن انه مؤقت ، الا انه يعد بلا جدال افتئاتا على حق الدولة الساحلية ومسببا للضرر للحقوق الخاصة في المناطق التي قد تثبت تبعيةها لليونان .

وأشارت المحكمة الى أن الاضرار التي قد تحدث لحقوق اليونان من جراء حصول تركيا على معلومات من المنطقة موضع النزاع ليست من النوع الذي يستحيل تعويضه والذي يبرر للمحكمة الامر بالاجراءات التحفظية لصيانة هذه الحقوق .

ومن ناحية أخرى ، رأت المحكمة انه طالما أن مجلس الأمن اصدر قرارا بشأن النزاع يدعو الطرفين الى تسويته بالطرق السلمية وأن وزيرى خارجية الدولتين عبرا عن رضاها عن القرار ، لم تعد المحكمة ترى ضرورة البحث في امكانية اتخاذ اجراءات تحفظية وفق المادة ٤١ من النظام الاساسي لمنع تلاحم النزاع واتساعه .

وهكذا رفضت المحكمة الاستجابة لطلب اليونان اتخاذ اجراءات تحفظية ، كما رفضت من ناحية أخرى طلب تركيا بشطب القضية من جدول أعمال المحكمة .

وبينما بررت المحكمة قرارها برفض طلب اليونان ، لم تشر الى اسباب رفضها لطلب تركيا المشار اليه . غير أن التفاوضي السوري صلاح الدين الطرزي أوضح في رايه المنفصل (٩) في هذه القضية أن العمل قد جرى في هذه المحكمة على أنه لا يجوز شطب القضية الا في حالة واحدة وهي أن تقدم الدولة المدعية طلبها الى المحكمة ببحث النزاع دون أن تقرنه بوثائق قانونية تدعم اختصاص المحكمة في نظر النزاع ، اعتقادا منها أن الدولة المدعى عليها لن تنازع في اختصاص المحكمة لانه في نظر الاولى بدهي وقطع ، ولا يحتاج الى اثبات . فإذا لم تنازع الدولة المدعى عليها فعلا انعقد اختصاص المحكمة بهذه الواقعة بذاتها باعتبارها موافقة ضمنية منها على قبول الاختصاص حتى لو لم يكن للمحكمة اختصاص أصلا عندما قدمت الدولة المدعية طلبها . أما اذا تنازعت الدولة المدعى عليها في الاختصاص بعد أن تكون الدولة المدعية قد قدمت طلبها دون الدفاع عن اختصاص المحكمة امكن في هذه الحالة أن تقرر المحكمة شطب القضية من جدول أعمالها .

وَقَدْ صدر الحكم بموافقة ١٢ (١٠) ولم يعارضه سوى القاضي المؤقت ( ١١ ) الذي عينته اليونان انتفاعا بالحكم المادة ٣/٣١ من النظام الأساسي للمحكمة .

### المبحث الثاني : شروط و اوضاع تقرير المحكمة للإجراءات التحفظية ( ١٢ )

تعطي المادة ٤١ من النظام الأساسي للمحكمة سلطة تقرير أية إجراءات مؤقتة تراها لازمة للمحافظة على حقوق أي من الأطراف ، إذا قدرت المحكمة أن الظروف تتطلب تقرير هذه الإجراءات . وقضت الفقرة الثانية من تلك المادة بأنه إلى أن يتم إصدار الحكم النهائي ، فيجب أن تبلغ الإجراءات المؤقتة (١٣) إلى الأطراف وإلى مجلس الأمن .

يتضح من النص المتقدم أن للمحكمة سلطة آلية في بحث الظروف التي تبرر فرض الإجراءات التحفظية ولا تتوقف على موافقة الأطراف . لكن ترد على هذه السلطة ، كما سنرى ، مجموعة من « الظروف » التي يجب توفرها لممارستها رغم أن للمحكمة سلطة مطلقة أيضا في تقدير مدى توفر هذه الظروف . وللمساعدة المحكمة على عملية التقدير هذه ، يتعين على الطرف المدعي أن يوضح في طلبه حقوقه التي تستهدف الإجراءات المطلوبة صيانتها والإجراءات التي يراها كفيلة بصيانة هذه الحقوق ( المادة ١/٦٦ من لائحة المحكمة الدولية ) كما عليه أن يزود المحكمة ، قبل بحثها للموضوع ، بملاحظاته حول ذلك الطلب ( المادة ٨/٦٦ من اللائحة المعدلة ) .

وطبيعي ألا يكون لفسر أطراف الدعوى أو النزاع الحق في طلب الإجراءات التحفظية وأن يكون مطالب هذه الإجراءات « ذا صفة » أي أن يصلح لأن يكون طرفا في الدعوى (١٤) ، لأن هذه الإجراءات قد تكون مرحلة من مراحل الحكم النهائي ، يعبر عنها بعملية قبول الدعوى .

ونظرا للحاجة العاجلة لفرض الإجراءات التحفظية ، فقد ثارت مشكلة داخل محكمة العدل الدولية حول أسبقية نظر قبول الدعوى ، أم الإجراءات التحفظية (١٥) . كما ثارت نفس المشكلة بسبب أسبقية بحث اختصاص المحكمة في نظر الدعوى أم بحث الإجراءات التحفظية ، كما سنرى .

وهذه الخاصية التي تتميز بها الإجراءات التحفظية وتتطلب سرعة بحثها ، سمحت للطرف الذي يطلبها بأن يقدم طلبه خلال أية مرحلة من مراحل إجراءات القضية التي رفعها ( المادة ١/٦٦ من لائحة المحكمة ) . ومعنى ذلك أن طلب الإجراءات المؤقتة لا يمكن أن يكون قضية قائمة بذاتها .

وتشير عبارة « خلال أي مرحلة من مراحل الدعوى » الى الفترة الواقعة بين يوم تسجيل اجراءات الدعوى في المحكمة وحتى قبيل انتهاء هذه الاجراءات .

كما ان هذه الخاصية تقتضي المحكمة ان تبادر ببحثها ، وتعطيها اولوية على سائر القضايا الاخرى وليس على سائر المراحل الاخرى في نفس القضية على حد قول القاضي موروزوف في قضية بحر ايجي (١٦) . كما يتيح لرئيس المحكمة سلطة استدعاء القضاة ، اذا لم تكن المحكمة منعقدة . بل يمكن لرئيس المحكمة تجاوزا مع حالة الاستعجال والضرورة التي تتطلبها الاجراءات التحفظية ان يتخذ ، لحين انعقاد المحكمة ، الاجراءات التي يراها ضرورية . والقول بان الرئيس يتخذ الاجراءات التي يراها لازمة « لجعل انعقاد المحكمة اكثر جدوى » لا تنصرف بالطبع الى منحه الحق في اتخاذ الاجراءات التحفظية والا لما كان هناك داع للقول « الى ان تتمتع المحكمة » . واذا كان المقصود ان يقترح الرئيس او يقوم باعداد مسودة لهذه الاجراءات ، فقد كان يجب عدم استخدام كلمة يتخذ . ولذلك يجب ان تفسر الاجراءات في هذه الحالة على انها الاجراءات الادارية الداخلية ولا علاقة لها بالاجراءات المؤقتة موضع البحث (١٧) . غير انه حدث ان طلب رئيس المحكمة ان تمتنع الصين من اتخاذ اي شيء حين نسخت معاهدة ١٨٦٥ مع بلجيكا والفي الامر بعد ذلك بناء على طلب بلجيكا (١٨) .

ولما كانت للمحكمة سلطة تقدير الظروف والشروط اللازمة لتقرير الاجراءات التحفظية ، فمن البدهي ان تمتد سلطاتها الى نوعية تلك الاجراءات المقترحة فتتاولها بالاضافة او التعديل . بل يمكنها اقتراح اجراءات مختلفة من تلك المطلوبة (١٩) . ويحق للطرف المدعي اذا رفضت المحكمة طلبه بتقرير اجراءات تحفظية ان يقدم طلبا جديدا مستندا الى وقائع جديدة (٢٠) يراها اكثر اقناعا لكي تقرر المحكمة تلك الاجراءات . وللمحكمة ، من ناحية اخرى ، الحق في اي وقت ، اذا تغيرت الظروف ان تعدل او تلغي قرارها الذي تكون قد اتخذته بشأن الاجراءات التحفظية . فالمحكمة اذا رفضت طلبا باتخاذ الاجراءات التحفظية ، يمكنها تعديله اذا اقتنعت بوقائع جديدة ، كما يمكنها الرجوع فيه وانهاء هذه الاجراءات اذا حدث ظروف جديدة كان تكون قد اتخذت القرار دون ان تتأكد أولا من ثبوت اختصاصها في نظر جوهر الدعوى ثم ثبت عدم اختصاصها بعد ذلك كما حدث في قضية شركة البترول الانجلو ايرانية عام ١٩٥٢ أو اذا انتهت الظروف التي استوجبت فرض هذه الاجراءات (٢١) أو اذا تبينت المحكمة عدم سلامة تقديرها لهذه الظروف (٢٢) .

## الطبيعة القانونية للإجراءات التحفظية :

تتسم الإجراءات التحفظية بعدد من الخصائص ، فهي :

**أولا :** إجراءات مؤقتة تسري خلال أية مرحلة من مراحل الدعوى حتى صدور الحكم النهائي . وتتخذ الإجراءات بصفة مؤقتة انتظارا لصدور الحكم النهائي ولا يتصور بالطبع أن تستمر إلى ما بعد صدور الحكم .

**ثانيا ،** إجراءات تحفظية : أي تستهدف تثبيت الأوضاع القائمة عند لحظة اللجوء إلى المحكمة ، وتمنع اتخاذ الأطراف لاية أعمال من شأنها أن تخل بمراكزهم الثابتة أو الفعلية في النزاع ، حتى يسهل تنفيذ حكم المحكمة الصادر في هذا النزاع فيما بعد . وهذه النتيجة قائمة على أساسين : أولهما أن الطرف المدعي قد لجأ إلى المحكمة فور ادراكه لما يمكن أن يؤدي إليه تصرفات الطرف الآخر في أقرب وقت من تغيير جوهر في موضوع النزاع وهذا يتطلب سرعة تقرير هذه الإجراءات ، وثانيهما أنه يفترض أن تلك التصرفات ستخل أساسا بالتوازن الذي كان قائما بين مراكز الطرفين بها يؤدي إلى تعقيد الموقف ، ويجعل تنفيذ الحكم بعد ذلك عسيرا أو مستحيلا .

**ثالثا ،** وهي تحفظية أيضا بمعنى أنها تستهدف كذلك ، من خلال الهدف السابق الإشارة إليه ، المحافظة على حقوق الطرف الشاكي . ونظرا لأن تحقيق هذا الهدف قد يؤدي إلى الإضرار بحقوق الطرف الآخر ، لذلك تهتم المحكمة عادة بتحييص مدد من الاعتبارات — كما سنرى — لتفادي هذه النتيجة .

**رابعا ،** أن تكون الإجراءات التحفظية بالقدر الذي يستهدف حماية الحقوق موضع النزاع أي خاصة بالتناسب بين الإجراءات والحقوق . وقد سبق للمحكمة أن رفضت فرض الإجراءات التحفظية التي طلبتها ألمانيا في قضية « الإصلاح الزراعي البولندي والألمانية » على أساس أن الإجراءات التي طلبت فرضها تتجاوز الحقوق التي أوضحتها في القضية ، كما أنها تتعلق بنزع الملكية في المستقبل ( ٢٣ ) وتخلص من ذلك إلى أن الإجراءات التحفظية لا تسري بأثر رجعي ( ٢٤ ) ، كما لا تنصرف إلى تصرفات تقع في المستقبل .

**خامسا ،** لا تؤثر الإجراءات التحفظية بأية حال على حقوق أطراف النزاع ، أو على سلطة المحكمة في بحث اختصاصها ، أو بحث موضوع النزاع . وقد أكدت المحكمة ذلك في جميع القضايا التي عرضت فيها مسألة الإجراءات التحفظية . غير أنه من المتصور عملا أن يؤثر قرار المحكمة ،



سواء برفض تقرير الإجراءات التحفظية أو بالأمر بها ، على المواقف السياسية لأطراف النزاع وقدراتهم التفاوضية ، بالنسبة للطرف المدعي ، أو الطرف الآخر على التوالي ( ٢٥ ) .

سلكنا ، تختلف الإجراءات المؤقتة عن الحكم المؤقت ، ولذلك فالمحكمة سلطة الأمر بالإجراءات وليس لها سلطة إصدار الحكم المؤقت (٢٦) . والواقع أنه لو أخذنا بنظرية القاضي الفرنسي جروس التي تمسك بها في قضيتي المصايد والتجارب النووية والقائلة برفض طلب تقرير إجراءات تحفظية إذا ما اقترن الطلب بإصدار حكم مؤقت ، لأصبح من النادر أن تقرر المحكمة إجراءات تحفظية لأن جميع الإجراءات التحفظية تنطوي على بعض خصائص الحكم المؤقت (٢٧) . فالخلاف بين الإجراءات والحكم ليس في الموضوع بقدر ما هو خلاف في هدف كل منهما . إذ بينما تستهدف الإجراءات المؤقتة صيانة حقوق الأطراف ، يهدف الحكم المؤقت إلى الانصاح من جزء مما تراه المحكمة في جوهر النزاع (٢٨) .

ولما كان الحكم المؤقت نوعاً من الأحكام المنشئة ، فهو يختلف بطبيعته عن الأحكام المقررة ذات الأثر الإجرائي التي تلزم الطرفين بما قضت به ، وينحصر نشاط القاضي فيها في تقرير الحالة القانونية القائمة بين الطرفين والكشف عنها (٢٩) . وقد قررت المحكمة الدائمة في قضية سيليزيا العليا البولندية أن المادة ٥٩ من نظامها الأساسي لا تمنعها من إصدار أحكام مقررّة خالصة (٣٠) .

### **الظروف الواجب توافرها لتقرير الإجراءات التحفظية :**

تركت المادة ٤١ من النظام الأساسي للمحكمة سلطة تقديرية لتقرير الإجراءات اللازمة لحماية حقوق أي من أطراف النزاع ، إذا قدرت المحكمة أن الظروف تتطلب ذلك . هذا ، ولم ينص النظام الأساسي على أية مؤشرات لتحديد ماهية هذه الظروف . وقد أثرت مسألة الإجراءات المؤقتة مرات قليلة في تاريخ المحكمة ، وبلغ عدد هذه المرات حتى الآن ١٢ مرة وانقت المحكمة على مرض الإجراءات المؤقتة في خمس حالات ، ولم توافق في السبع الأخرى . ولا يهنا هنا أن نتعرض للقضايا التي قررت فيها الإجراءات التحفظية (٣١) ولا تلك التي رفضت الطلب بشأنها إلا بقدر ما تقدمه لنا من مبادئ تلقي الضوء على نظرية الظروف .

ويمكن استخلاص الظروف التالية من القضايا التي رفضت المحكمة فيها الأمر بالإجراءات :

١ — يجب أن تكون حقوق الطرف الشاكي محل خطر جدي . لذلك رفضت المحكمة طلب سويسرا فرض الإجراءات المؤقتة في قضية انترهاتلد لأنها قدرت أنه لم يكن هناك خطر كاف على حقوق الشاكي يبرر فرض تلك الإجراءات (٣٢) .

٢ — أن يكون هذا الخطر حالا وعاجلا . وقد رفضت المحكمة طلب باكستان بالامر بالإجراءات التحفظية في قضية أسرى الحرب لعام ١٩٧٣ على أساس انتهاء عنصر الضرورة العاجلة ، وهو أهم عناصر المادة ٤١ من النظام الأساسي ، بعد أن طلبت باكستان أرجاء بحث الموضوع لحين الانتهاء من المفاوضات مع الهند في هذا الشأن . وقد طلبت باكستان في ١٩٧٣/١٢/٢٠ سحب القضية كلية من المحكمة . (٣٣) وكانت المحكمة الدائمة للمعدل الدولي قد اتخذت موقفا مماثلا في قضية الأمير فون بليس عام ١٩٣٣ ، إذ قررت أن طلب الإجراءات المؤقتة من قبل ألمانيا ضد بولندا لم يعد بذى موضوع بعد اعلان ألمانيا عن رضاها بالبقاء بولندا للإجراءات محل الشكوى ضد الأمير فون بليس . (٣٤)

٣ — ألا تتجاوز الإجراءات المطلوبة نطاق الحقوق المدعاة . لذلك قررت المحكمة الدائمة في قضية الإصلاح الزراعي البولندي والألمانية رفض طلب ألمانيا الخاص باتخاذ الإجراءات المؤقتة (٣٥) لما في ذلك من تجاوز للإجراءات المنصوص عليها في المادة ٤١ .

٤ — ألا يترتب على فرض هذه الإجراءات أضرار بحقوق الأطراف الأخرى .

٥ — أن تقتنع المحكمة بأن الحقوق المطلوب حمايتها يمارسها الطرف المدمي بالفعل (٣٦) ولا تتمتع بحماية القاتون الدولي (٣٧) .

٦ — أن تقتنع المحكمة بأن ولايتها في بحث موضوع النزاع ليست محل شك حقيقي .

والعلاقة بين اختصاص المحكمة في بحث النزاع ، وبين سلطتها في النظر في فرض الإجراءات التحفظية ، أكثر المسائل إثارة للجدل بين قضاة المحكمة منذ نشأتها حتى الآن . وواضح أن هذه المشكلة لا تثار بداهة متى سلم الأطراف باختصاص المحكمة في نظر النزاع ، وتثور إذا نازع أحد الأطراف في سلطة المحكمة في نظره .

وتبل أن نناقش هذه المشكلة الحيوية والمحورية في فقه المحكمة ، يكفي الآن أن نشير إلى أن فقه محاكم التحكيم المختطة يدلنا على أن هذه المحاكم تنظر مسألة تقرير الإجراءات التحفظية ، قبل أن تستوثق من

ثبوت اختصاصها في نظر النزاع ، بل نظر بعضها هذه الاجراءات حتى قبل تقديم طلب النزاع نفسه (٣٨) . ولكن البعض لا يرى محلا للاستئناف بفتح هذه المحاكم على ضوء الفارق بين تشكيلها وظروف عملها وبين محكمة العدل الدولية (٣٩) . ويظهر من فقه المحكمة الدائمة للعدل الدولي ان المحكمة لم تجد ضرورة لبحث امكانية تقرير الاجراءات التحفظية في حالة الاعتراض على اختصاصها ولم تقدم نظرية مستقرة في هذا الشأن . (٤٠)

يتضح مما جرى عليه عمل المحكمة بصدد العلاقة بين الاجراءات المؤقتة ، واختصاصها في نظر النزاع ، المبادئ التالية :

١ — سلطة المحكمة في الامر بالاجراءات التحفظية جزء من ولايتها الفرعية رغم ان اساس هذه السلطة يختلف عن اساس ولايتها في بحث جوهر النزاع . فاساس الثانية هو المادة ٦/٣٦ من النظام الاساسي ، او الاتفاق الخاص او المادة ١٧ من اتفاق جنيف العام ١٩٢٨ او المعاهدات التي تحيل الى المحكمة . بينما اساس الاولى المادة ٣٥/٣ من النظام الاساسي والمادة ٣٣ من الاتفاق العام والمادة ٩٣ من ميثاق الامم المتحدة ، والمادة ٣١ من الاتفاقية الأوروبية للتسوية السلمية للمنازعات لعام ١٩٥٧ .

ومعنى ذلك ان على المحكمة ، قبل ان تبحث امكانية الامر بالاجراءات التحفظية ، ان تستوفى من وجود حجج مؤيدة ومراجعة لاختصاصها حتى لو كان هذا الاختصاص منازعا فيه من قبل أحد الاطراف ، بشرط الا تكون هذه المنازعة قائمة على أسس قوية . وليس من الضروري ان تصدر المحكمة قرارا بشأن مدى اختصاصها . قبل ان تتفرغ لبحث امكانية الامر بالاجراءات التحفظية طالما تكونت لديها القناعة اللازمة باحتمال انعتاد الاختصاص لها ، وطالما كان لنظر الاجراءات المؤقتة ، كما نعلم ، صفة الاستعجال .

ب — وقرار المحكمة بقبول بحث الاجراءات التحفظية سواء بالرغض او القبول ليس له دلالة حاسمة على مسألة اختصاصها . فقبولها لبحث هذه الاجراءات لا بد ان يعني وفقا للنتيجة السليقة ان لديها قدرا معقولا من الاقتناع باحتمال انعتاد اختصاصها في النزاع وان رفضها لبحث الاجراءات او رفض الاستجابة لطلبها قد يكون له علاقة بمسألة اختصاصها كما انه لا يؤثر على قرارها اللاحق في هذا الشأن .

ج - إذا توفرت كافة الظروف التي تحتم اتخاذ إجراءات تحفظية ، يحق للمحكمة اتخاذها حتى لو كانت الاعتراضات على اختصاصها تبدو قوية حقاً (٤١) .

د - يجب ان تفسر « الظروف » في المادة ١ من النظام الاساسي تفسيراً مرناً يتيح للمحكمة تقدير كل حالة على حدة بحيث لا تكون أسيرة قاعدة جامدة .

هـ - ويفهم مما سبق ، أنه طالما ان المحكمة تبحث إمكانية اتخاذ الإجراءات التحفظية بعد ان تأتس الى درجة تراها كافية بإمكانية اختصاصها في الدعوى دون حاجة الى اصدار قرار بذلك أولاً ، فان احتمال عدم اختصاصها قائم بدرجة معينة . وإذا تبين ذلك بعد فرض الإجراءات التحفظية ، فلا يترتب عليه اعتبار هذه الإجراءات غير مشروعة لاختلاف أساس سلطتها في الحالتين . (٤٢)

#### اسباب رفض المحكمة طلب اليونان بالأمم بالإجراءات التحفظية :

طلبت اليونان من المحكمة عام ١٩٧٦ اتخاذ ثلاثة إجراءات تحفظية :

**الأول :** الوقت الموقت لعمليات الكشف والبحث العلمي في مناطق الجرف القاري والمناطق الملاصقة للجزر ، وغيرها محل النزاع ، بحيث لا يمكن لأي الطرفين ممارسة هذه العمليات الا بتصريح من الطرف الآخر . **والثاني :** الامتناع عن اتخاذ مزيد من الإجراءات العسكرية أو التصرفات التي قد تهدد بالخطر علاقتهم السلية . **والثالث :** اتخاذ الإجراءات التحفظية اللازمة لمنع تفاقم أو اتساع النزاع .

وقد رفضت المحكمة الاجراء الثاني المقترح على أساس أنه خارج عن اختصاص المحكمة وفق المادة (٣٠) وهو في الواقع لا علاقة له بموضوع الدعوى الأصلية . ومعنى ذلك أن الاجراء المقترح يجب أن يقتصر مباشرة بموضوع الدعوى . ولنفس السبب رفضت الطلب الثالث . فالمحكمة ليست ، كما قال رئيسها في رأيه الانفرادي ، معنية بصيانة السلم والأمن الدوليين ، أو التوصية بتسوية سلمية (٤٤) . ولم يوافق بعض القضاة على هذا التفسير الضيق لمفهوم الإجراءات التحفظية ، وبخاصة وأن المحكمة سبق أن قررت عكس ذلك . (٤٥)

أما بالنسبة للإجراء التحفظي المقترح الأول ، فقد رفضته المحكمة للاعتبارات الآتية :

١ - أن المناطق التي تدعي اليونان حقوقا فيها ، يفترض أن لتركيا أيضا فيها حقوق معينة وليس لحقوق أي من الطرفين رجحان على حقوق الآخر . (٤٦) ويفهم من ذلك أن المحكمة لم تنتزع بوجود حقوق واضحة لليونان تكون محل حماية الإجراءات التحفظية المطلوبة ، ويترتب على ذلك منطقيا أن أي إجراء يتخذ من جانب واحد في هذه المناطق لا يمكن أن ينشئ حقوقا لذلك الطرف ، وهو ما اعترف به أيضا وزير خارجية تركيا .

ويلاحظ أن المحكمة قررت أيضا أن المناطق المشار إليها في بحر إيجه تنزاعها الدعاوى والمطالبات من الطرفين وهذا يخلف وراءها منشآت ، ولا التي لا مالك لها والتي يكون للتصرف فيها صفة الاستيلاء أو وضع اليد .

٢ - أن أعمال الكشف التركي لا تهدد بأي أضرار بقاع البحر أو البر ، أو الموارد الطبيعية ، كما أنها مؤقتة ، ولن تخلف وراءها منشآت ، ولا تنطوي على استخدام للثروات الطبيعية لمناطق الجرف القاري المتنازع عليها . (٤٧) ورغم ذلك اعترفت المحكمة بأن هذه الأعمال تعد أضرارا بالحقوق المطلقة على ما قد تبين لليونان من حقوق في هذه المناطق ) . ( المناطق ) .

٣ - أن الضرر الذي يمكن أن تلحقه هذه الأعمال بالحقوق محل البحث ، لا يكفي بذاته ليكون مبررا لممارسة المحكمة لسلطتها الاستثنائية وفقا للمادة ٤١ من نظامها للأمر بالإجراءات التحفظية ، إذ أن ممارستها يقتضي من المحكمة أن تقرر أن الظروف الداعية لفرضها تنطوي على الحاق ضرر لا يمكن إصلاحه للحقوق المشار إليها . ولكن المحكمة ترى أن مجرد حصول تركيا على معلومات من المناطق المتنازع عليها ، أمر يمكن إصلاحه بالوسائل اللازمة ، وبذلك لا يتحقق ذلك الشرط الذي يبرر فرض الإجراءات التحفظية .

٤ - أن اليونان لجأت إلى مجلس الأمن لبحث النزاع في نفس الوقت الذي عرضته على المحكمة ، وأن المجلس أصدر قرارا دعيا فيه تركيا واليونان إلى ضبط النفس وتخفيف التوتر وتفاذي تتأثم الموقف ، والتباس تسوية نزاعهما بالمفاوضات وفقا لما تقتضي به أحكام التسوية السلمية في الميثاق . كما أن وزير خارجية اليونان عبر ، بعد صدور قرار المجلس ، عن ثقته في أن القرار سيزيل العقبات من طريق استئناف الحوار مع تركيا وسيؤدي إلى تسوية مشكلة الجرف القاري

١ - ان المناطق التي تدعي اليونان حقوقا فيها ، يفترض ان لتركيا ايضا فيها حقوق معينة وليس لحقوق اي من الطرفين رجحان على حقوق الاخر . (٤٦) ويفهم من ذلك أن المحكمة لم تقتنع بوجود حقوق واضحة لليونان تكون محل حماية الاجراءات التحفظية المطلوبة ، ويترتب على ذلك منطقيا أن أي إجراء يتخذ من جانب واحد في هذه المناطق لا يمكن أن ينشئ حقوقا لذلك الطرف ، وهو ما اعترف به ايضا وزير خارجية تركيا .

ويلاحظ أن المحكمة قررت ايضا أن المناطق المشار اليها في بحر ايجه تتنازعها الدعاوى والمطالبات من الطرفين وهذا يختلف عن المنطقة التي لا ملك لها والتي يكون للتصرف فيها صفة الاستيلاء او وضع اليد .

٢ - ان اعمال الكثف التركي لا تهدد بأي اضرار بقاع البحر أو البر ، أو الموارد الطبيعية ، كما أنها مؤقتة ، وأن تخلف ورائها منشآت ، ولا تنطوي على استخدام للثروات الطبيعية لمناطق الجرف القاري المتنازع عليها . (٤٧) ورغم ذلك اعترفت المحكمة بأن هذه الاعمال تعد اضرارا بالحقوق المطلقة على ما قد تبين لليونان من حقوق في هذه المناطق . ( المناطق ) .

٣ - ان الضرر الذي يمكن ان تلحقه هذه الاعمال بالحقوق محل البحث ، لا يكفي بذاته ليكون مبررا لممارسة المحكمة لسلطتها الاستثنائية وفقا للمادة ٤١ من نظامها للأمر بالاجراءات التحفظية ، إذ أن ممارستها يقتضي من المحكمة أن تقرر أن الظروف الداعية لفرضها تنطوي على الحاق ضرر لا يمكن اصلاحه للحقوق المشار اليها . ولكن المحكمة ترى ان مجرد حصول تركيا على معلومات من المناطق المتنازع عليها ، أمر يمكن اصلاحه بالوسائل اللازمة ، وبذلك لا يتحقق ذلك الشرط الذي يبرر فرض الاجراءات التحفظية .

٤ - ان اليونان لجأت الى مجلس الأمن لبحث النزاع في نفس الوقت الذي عرضته على المحكمة ، وأن المجلس أصدر قرارا دعاه فيه تركيا واليونان الى ضبط النفس وتخفيف التوتر وتفادي تفاقم الموقف ، والتمس تسوية نزاعهما بالمفاوضات وفقا لما تقتضي به احكام التسوية السلمية في الميثاق . كما أن وزير خارجية اليونان عبر ، بعد صدور قرار المجلس ، عن ثقته في أن القرار سيزيل العقبات من طريق استئناف الحوار مع تركيا وسيؤدي الى تسوية مشكلة الجرف القاري

بالطرق السلمية ، ولقد وزير خارجية تركيا أن دعوة القرار السى  
المفاوضات المباشرة أمر ينسجم تماما مع ما تسعى اليه تركيا  
باستمرار .

وأشارت المحكمة السى أن مطالبة مجلس الأمن للدولتين باحترام  
التزاماتهما في شأن النزاع بينهما ، يعتبر أمرا واجب الاحترام ، ولا يجوز  
الافتراض أن أيهما سيتخلى عن التزاماته وفقا للميثاق ، أو يغفل توصيات  
المجلس في هذا الصدد . ولذلك لم تر المحكمة ضرورة بحث مسألة ما إذا  
كانت المادة ٤١ من نظامها تعطيه سلطة الأمر بالإجراءات التحفظية ، لهدف  
واحد هو منع تفاقم الموقف أو امتداد النزاع .

يتضح مما تقدم أن المحكمة أخذت في اعتبارها أربعة ظروف أساسية  
لم تقمها في مجملها بالأمر بالإجراءات التحفظية كما طلبت اليونان . وهذه  
الظروف هي : عدم خطورة وعجلة التصرف التركي ، على حقوق يونانية  
ليست مؤكدة ، وحتى لو افترضنا وجودها . فإن ضرر التصرف التركي  
لها يمكن إصلاحه . كما يبدو أن المحكمة ليست على يقين كامل من مسألة  
اختصاصها في نظر القضية الأساسية ، ( بل رأى القاضيان رودا وموسلر في  
رايهاما الاتفرادي أنه يجب اعتبار أن السبب الوحيد في رفض المحكمة طلب  
اليونان هو عدم اختصاصها - ولا شك أن هذا العامل يجب أن يؤخذ في  
الحسبان ، خاصة إذا لم تكن حقوق الشاكي يتهددها جديا خطر فوري ،  
ويلحق بها ضرر لا يمكن إصلاحه . وقد شدد رئيس المحكمة على ذلك في  
رايه الاتفرادي سالف الإشارة اليه (٤٨) ، وأوضح أن امكانية اصلاح  
الضرر ، وتدخل مجلس الأمن للعمل على منع تفاقم النزاع موضوع القضية  
الاصلية ، قد أعفيا المحكمة من مهمة بحث اختصاصها في نظر القضية ، أو  
بحث تقرير الإجراءات التحفظية .

يتضح من ذلك ومما جاء بالحكم أن تدخل مجلس الأمن لم يمنع المحكمة  
من نظر القضية على أساس تداخل الاختصاص كما هو الحال في العلاقة  
بين مجلس الأمن والجمعية العامة في صدد حفظ السلم وفي الحدود التي  
رسمتها المادة ١٢ من الميثاق لتنظيم اختصاصهما . فذلك أن العلاقة بين  
المحكمة بوصفها جهازا قضائيا مهمتها النطق بالقانون وبين أي من الأجهزة  
السياسية في الأمم المتحدة ، تختلف بالطبع عن العلاقة بين تلك الأجهزة  
ذاتها .

بل يتضح أن المجلس قد عالج جوانب من القضية سياسية في أساسها  
ولا علاقة للمحكمة بها ولا تتصل بالقضية موضع النظر من ناحية أخرى .

كما أن المجلس ، وقد توصل الى شرار في النزاع ضمن عدم تفاهم الوضع بصده ، ورضي به الطرفان ، قد قام مقام الاجراءات التحفظية (٤٩) بحيث لم يعد لمثل هذه الاجراءات ضرورة لاتقاء عابلي الضرر الخطير المتفاهم ، والفوري اللذين يتطلبان سرعة تقرير الاجراءات التحفظية للحفاظ على الوضع الراهن ومنع الاخلال بمصالح اي طرف بما يعيق تنفيذ ما قد تصدره المحكمة من حكم في القضية .

ولذلك نرى ان هذه النقطة لم تكن واضحة تماماً لدى القاضي صلاح الدين الطرزي الذي كرس رايه الاتفرادي لتوضيح العلاقة بين المحكمة والاجهزة السياسية ، ودورها في التسوية السلمية للنزاعات (٥٠) . كما لم يدركها جيداً القاضي المؤقت عن اليونان (٥١) ، الذي اعتقد هو الآخر ان من اسباب امتناع المحكمة عن الامر بالاجراءات التحفظية هو معالجة مجلس الامن لنفس النزاع في نفس الوقت ، بحيث لا يجوز للمحكمة منازعتها فيه ، وتجدر الاشارة في هذا الصدد الى ان هذه هي المرة الاولى التي عرض فيها نزاع في وقت واحد على المحكمة والمجلس طلباً لتسوية قضائية وسياسية في وقت واحد ، وليس ثمة ما يمنع من ذلك ، ومن ان يتوصل كل منهما الى النتيجة التي يراها .

غير ان الجديد في اسباب رفض المحكمة اتخاذ اجراءات تحفظية هذه المرة هو اعتمادها في المقام الاول على نظرية الضرر غير القابل للاصلاح ، اي انها اعتبرت ان العمل التركيبي يسبب ضرراً لكن الى مدى يمكن اصلاحه . والاصلاح في العادة يكون اما بالتعويض النقدي ، او برد الشيء الى حاله (٥٢) . فمجرد احداث الضرر لا يكفي لتبرير الاجراءات التحفظية : وانما لا بد ان يكون هذا الضرر غير قابل للاصلاح . وقد سبق للمحكمة الدائمة للمعدل ان قدمت مؤشراً محدوداً لنطاق الاضرار غير القابلة للاصلاح في قضية «الوضع القانوني الخاص بساوث — ايبست جرينلاند» عام ١٩٣٢ ، ليس من بينها التصرف الذي قد يغير الوضع القانوني للاقليم ، ما لضرر الناجم عن مثل هذا التصرف يمكن اصلاحه . من ذلك يتضح مدى اتساع هذا المفهوم ، وصعوبة تحديده ، بما لا يسمح بتحقيق حد ادنى من الاتفاق حوله . لذلك تعرض هذا المفهوم للنقد من قبل بعض القضاة (٥٣) على اساس ان العبرة ليست بمدى الضرر ومدى قابليته للاصلاح الامر الذي يمكن الدولة الفادرة على التعويض من الاضرار بالآخرين ، وانما العبرة بالفعل غير المشروع الذي نشأ عنه الضرر مهما كان مداه ، كما رأى بعضهم (٥٤) انه يجب الالتفات الى نوعية الفعل غير المشروع مهما كان بسيطاً ، والى طبيعة الحقوق التي تتعرض للضرر من جراء ذلك



الفعل ، وهو انتهاك الحقوق الخالصة للدولة المسلحة بموجب المادة الثانية من اتفاقية جنيف للبحر الاقليمي عام ١٩٥٨ .

ومما يذكر ان المحكمة الدائمة لم تجد ضرورة « في قضية كهرياء صوفيا وبلغاريا عام ١٩٣٩ » الى الاشارة الى نظرية مدى الضرر . ولم تشر اليها محكمة العدل اثناء تقريرها الاجراءات التحفظية ضد ايران ، واكتفت بالقول بان الظروف الحاضرة تقتضي اتخاذ هذه الاجراءات (٥٥) ولم تتعرض المحكمة في قضية الانتراهندل ١٩٥٧ الى هذه المسألة ، ولكنها عند اثارها في قضية المصيد ١٩٧٣، التزمت التفسير الضيق، فقالت ان نفاذ الرسوم الايسلندي سيؤدي الى ضرر غير قابل للاصلاح لانجلترا (٥٦) ، ومن ثم طلبت من ايسلندا وقف اثار هذا الرسوم .

وطبقت المحكمة المعيار الضيق لنظرية مدى الضرر في قضية التجارب النووية عام ١٩٧٣ فقالت انه يكفي انه ثبت لديها ان هذه التجارب تسبب ضررا لا يمكن اصلاحه للمصالح الاسترالية التي اوضحتها استراليا في طلبها (٥٧) .

### المبحث الثالث : الاثار القانونية المترتبة على عدم مثل الدول امام المحكمة

بعد ان رفضت تركيا الاعتراف باختصاص المحكمة في بحث النزاع حول الجرف القاري في بحر ايجي في ضوء الاستايد التي تقدمتها اليونان ، رفضت ايضا المثل امام المحكمة ، وتعيين وكيل عنها في اجراءات القضية على نحو ما فعلت عدة دول في قضايا سابقة ، وقد اختلف الراي بين المحكمة وبعض قضاتها حول الاثر القانوني لامتناع تركيا عن حضور اجراءات الدعوى . فبينما رأت المحكمة ان عدم الحضور بذاته لا يعوق عن المضي في عملها ، اكد القاضي السوفيتي موروزوف في رايه الاتفرادي صحة وسلامة الموقف التركي . فهل يستوي الحضور وعدم الحضور امام المحكمة ، ومتى يكون للطرف الاخر المدعى ان يطلب الفصل في النزاع لصالحه اذا تغيب الطرف الاخر وفقا للمادة ٥٣ من نظام المحكمة ؟ . هذا هو موضوع المبحث الحالي .

من المبادئ المستقرة في تنظيم العدالة ان يتكافأ المتقاضون امام المحكمة وهو مبدأ تحرص عليه النظم القضائية الداخلية والدولية . غير انه اذا امكن اجبار الامراء في النظم القانونية الداخلية على المثل امام القضاء بل والزامهم بمساعدة سير العدالة بالادلاء بشهاداتهم او غيرها فذلك يتعذر تطبيقه في المجتمع الدولي حيث لا ترغب الدولة قاتونا الا على ما قبلته وارتضته بالاجوء

الى القضاء وفي الحدود التي تتفق عليها مع غيرها على أن تلزم بتنفيذ ما يصدر  
عن القضاء من احكام .

ولكن الامر قد يتخذ صورة اخرى اذا لجأت دولة الى محكمة المعدل  
الدولية تطالبها بالنظر في نزاع بينها وبين دولة اخرى ترفض دعوى الدولة  
الاولى بأن المحكمة مختصة بنظر النزاع وتعبيرا عن رفضها لاختصاص  
المحكمة ترفض المثل امامها كما تمتنع عن تعيين وكيل او ممثل لحضور  
اجراءات الدعوى والرد على الطرف الاخر او الاجابة الى استفسارات القضاة  
في مراحل الاجراءات الشفوية والمكتوبة بل قد تكتفي بالمنازعة في اختصاص  
المحكمة دون ان تقدم مذكرات او بيانات رسمية في هذا الصدد . الواقع ان  
هذه الظاهرة كانت محدودة في المحكمة الدائمة للعدل الدولي بين الحربين  
لكنها اصبحت محسوسة بعد الحرب الثانية وبشكل خاص في الفترة الاخيرة  
مما يقتضي دراسة حجم هذه الظاهرة واسبابها واثارها القانونية في ضوء  
موقف نظام المحكمة والمحكمة نفسها منها .

في فترة ما بين الحربين، واجهت المحكمة الدائمة للعدل الدولي هذه  
الظاهرة مرتين :

الاولى : في قضية نسخ الصين لاتفاقية ابرمتها مع بلجيكا في  
١٨٦٥/١١/٢ مما جاء الاخرى الى المحكمة في ١٩٢٦/١١/٢٥  
طالبة اتخاذ اجراءات تحفظية ( وهي وقف الاثار المترتبة على نسخ الاتفاقية  
مؤقتا لحين البت في الموضوع ) ورفضت الصين المثل امام المحكمة ، كما  
لم تعين وكيلها عنها .

والثانية : في النزاع بين بلغاريا حول شركة كهرياء صوفيا وبلغاريا  
عام ١٩٣٨ اذ عينت بلغاريا وكيلها وتقدمت بالمذكرات المطلوبة لكن وكيلها  
لم يحضر الاجراءات وطلب تأجيلها بعض الوقت بحجة ان الصعوبات المترتبة  
على قيام الحرب العالمية الثانية تحول دون وصوله الى لاهاي في الموعد المحدد .  
لكن المحكمة بعد ادراكها لهذه المناورات رفضت الطلب ، ونظرت القضية  
مستهدية بوجهات النظر البلغارية من مذكراتها بيد ان احداث الحرب واحتلال  
هولندا طوى صفحات هذه القضية (٥٨) .

ونظرت المحكمة الدولية هذه الظاهرة منذ اولى القضايا التي نظرتها  
وهي قضية مضيق كورفو ١٩٤٩ حيث لم توافق البانيا على اختصاص المحكمة  
في تحديد مبلغ التعويض المستحق لبريطانيا عن خسائرها في حوادث الالغام  
التي ثبتها البانيا في هذا المضيق . ولم يحضر ممثل عن البانيا الاجراءات ولم  
تعين وكيلها واكتفت بتوجيه خطاب مقتضب من الحكومة برفض اختصاص

المحكمة . ولكن ذلك لم يمنع المحكمة من إصدار حكمها في هذا النزاع . وعندما لجأت بريطانيا عام ١٩٥١ الى المحكمة بدعوى ضد سياسة التأميم الايرانية لشركة البترول الاتجلو - ايرانية ، رفضت ايران اختصاص المحكمة في برقية بعث بها وزير الخارجية الايراني ورفضت ايران المثول امام المحكمة . ولم يمنع ذلك من ان تتخذ المحكمة اجراءات تحفظية قبل ايران ولصالح انجلترا في ٥ / ٧ / ١٩٥١ ، فاضطرت الحكومة الايرانية الى تعيين وكيل عنها للاشتراك في المراحل اللاحقة من القضية ( اقتصرت على مرحلة الاختصاص فقط حيث تبينت المحكمة عدم اختصاصها ) . كذلك نازعت جواتيمالا في اختصاص المحكمة عام ١٩٥٣ بخطاب من وزير خارجيتها في قضية « نوتبوم » . ولم تعين وكلا او ممثلا عنها ، لكن بعد ان قررت المحكمة اختصاصها في نظر الدعوى ، عينت جواتيمالا ممثلا عنها في القضية . وعندما طلبت باكستان من المحكمة الفصل في مشكلة اسرى الحرب الباكستانيين لدى الهند وسوء معاملتها لهم ، رفضت الهند في خطاب الى المحكمة اختصاصها في نظر الدعوى وفق الاسس التي قدمتها باكستان ، ولذلك لم تمثل الهند امام المحكمة ، ولم تعين وكلا او ممثلا عنها في القضية . وحدث نفس الشيء عام ١٩٧٣ حين امتنعت ايسلندا في قضية المصيد ، وفرنسا في قضية التجارب النووية ان تمثل امام المحكمة وتعين وكلا او محاميا وابلغت ايسلندا اراتها الى المحكمة طي خطاب من وزير خارجيتها ، كما ابلغ السفير الفرنسي في لاهاي موقف حكومته الى المحكمة في خطاب ارسله اليها . ولم يحل موقف فرنسا وايسلندا من ان تتخذ المحكمة قبلهما بناء على طلب الاطراف المدعية اجراءات تحفظية ، وان تصدر حكمها بعد ذلك في قضية المصيد .

ولا شك ان هناك دوافع سياسية لامتناع الاطراف المدعى عليها عن التسليم باختصاص المحكمة . فالدولة ، كما هو معروف ، لا تلجأ الى القضاء الا اذا كان لديها درجة معقولة من الثقة في سلامة موقفها القانوني . ويكون امتناعها عن المثول قبل ان تبث المحكمة في اختصاصها مفهوما ، لكنه يصعب بمثابة امتحان للقضاء بعد ان تقرر المحكمة اختصاصها ، وهذا يجعل الدولة هدفا لانتقاد المجتمع الدولي . ولعل هذا السبب بالذات هو الذي حمل ايران وجواتيمالا على تعيين وكيل او ممثل عنهما على التوالي ، ولم يكن هذا السبب واردا في قضية اسرى الحرب الباكستانيين حيث اجلت باكستان النظر في القضية ثم سحبتها من جدول اعمال المحكمة ، اما في قضيتي المصيد والتجارب النووية ، فقد اظهرت ايسلندا وفرنسا على التوالي استخفافا واضحا بالمحكمة واجراءاتها .

على ان عدم مثول الدولة المدعى عليها وعدم تيلبها بتعيين ممثل او وكيل عنها يخلق بعض المصاعب امام المحكمة ، لكنه ليس بذاته حائلا بينها وبين السير في اجراءات الدعوى كما قررت المحكمة في جميع القضايا التي حدث فيها ذلك . لكن هذا الموقف ينظر اليه على انه في صالح الدولة المدعى عليها حيث يوفر عليها مشقة الرد والمرافعة وليس كما قال ممثل استراليا في قضية التجارب النووية ، ان عدم حضور فرنسا للاجراءات يحرمها من حق اسباع صوتها للمحكمة (٥٩) . وهذا في واقع الامر يثير التساؤل حول ما اذا كان مثول الدولة المدعى عليها حقا ورخصة او واجبا والتزاما ؟.

ينظر ، في النظم الداخلية لحضور الافراد المدعى عليهم اجراءات التقاضي على انه التزام عليهم لتسهيل سير العدالة ، كما انه حق لهم لضمان الدفاع عن قضيتهم . اما في المجتمع الدولي ، وامام محكمة العدل الدولية بالذات ، فقد اثار هذا الموقف حق البعض مثل القاضي فينيموريس الذي قال في رايه الاتفرادي في قضية المصيد عام ١٩٧٣ ، وهو يطلق على موقف ايسلندا « ان امتناع طرف عن المثول امام المحكمة يجب ان ينهيه المحكمة الى ضرورة مراعاة الا تعاقب بطريق غير مباشر الطرف الاخر الذي احترم التزامات التقاضي بدقة » . (٦٠) واتخذ القاضي « بقرن » ( السويدي ) في قضية اسرى الحرب الباكستانيين موقفا متطرفا مضادا مؤداه ان غياب الهند عن اجراءات القضية مدعاة لان تأخذ المحكمة في حساباتها جميع العوامل المؤيدة للموقف الهندي (٦١) وربما يمكن تفسير موقف « بقرن » في هذه الحالة بالذات وما شابهها بان الهند كانت حتى تلك اللحظة محقة في موقفها . وهناك موقف وسط محايد بين الاستاذ بيير كلت (٦٢) الذي يذهب الى انه اذا كان موقف عدم المثول لا يبرر بذاته انزال العقاب بالدولة غير المائلة ، فله من ناحية اخرى لا يجب مكافأتها عن تضييها .

كذلك اختلف الكتاب ، في ضوء انعدام اي دليل او بيان في مقه المحكمة او نظامها الاساسي او لاحتها ، حول ما اذا كان تعيين الدولة وكيلها يعد الزاميا عليها ام خيارا امامها ، هناك فريقان : احدهما (٦٣) يرى ان تعيين الوكيل الزام على الطرف المدعى عليه ، وثانيهما (٦٤) يرى انه ليس ملزما بذلك رغم ان هذا التعيين يسهل سير العدالة .

وتجدر الاشارة في هذا الصدد الى ان الاطراف المدعية في جميع القضايا السالفة الاشارة اليها ، قد طالبوا المحكمة بالا تقيم وزنا لمراسلات الاطراف المتفنية عن الدعوى او ايضاحاتها نظير امتناعها عن الحضور او تعيين وكيل منها (٦٥) .

كما تجدر الإشارة أيضا الى انه قد جرى عمل الدول امام المحكمة الدولية على ان تبعث عنها وكلا تكون ادارة الدعوى تحت اشرافه الكامل وله الزام حكومته بتصرفاته وتصرفاته ويتحمل مسئولية حكومته بالنسبة للدعوى المنظورة .

وجانب الوكيل عدد من المستشارين والمحامين وهم عادة الذين توجه اليهم اسئلة المحكمة ويستلمون ما يعلن من اوراق . ولا فرق امام المحكمة بين مركز المستشار او المحامي . ولا تلزم الدولة بعدد معين لا يتجاوز ، وان كان للمحكمة الحق في ان تحدد عدد من له ان يترافع امامها ، على ان المستشار او المحامي لا يقيد الحكومة ولذلك عندما اوضح المستشارون في قضية ماثروماتيس رغبتهم في سحب بعض الوثائق واستبعاد بعض فقرات من الاوراق المكتوبة طلبت المحكمة الى وكلاء الطرفين ان يوضحوا التغيرات التي يريدونها كتابة (٦٦) .

وليس من الضروري ان يكون المستشارون او المحامون من رعايا الدولة التي يترافعون عنها ، كما للاطراف حرية اختيارهم ، لكن لا مانع من تدخل المحكمة في هذا الاختيار بان تستلزم مؤهلات معينة (٦٧) .

ويختلف مركز الممثل عن مركز الوكيل من حيث الدرجة فقط حيث يلزم كلاهما دولته امام المحكمة ويتحدث باسمها ويبدو ان الدولة ليست ملزمة بتعيين احدهما بذاته . ففي قضية « نوتبوم » عينت جواتيالا ممثلا وليس وكلا ، فاحتج دفاع ليختشتم على ذلك ولكن المحكمة لم تهمل على هذا الوضع (٦٨) .

### موقف المحكمة ونظامها الاساسي من المشكلة :

اذا كان الاتجاه الراجح يميل الى عدم الزام الدولة بالمثول امام المحكمة او تعيين ممثلين او وكلاء عنهم ، فان ذلك يكون مقبولا من الناحية السياسية والقانونية ، كما اشرنا ، قبل ان ننظر المحكمة اختصاصها . لكنه يصعب غير مستحسن سياسيا بعد ان ثبت اختصاصها وان كان الراي الراجح ايضا لا يرى اي غبار عليه من الوجهة القانونية كذلك . فحيث لم يتضمن نظام المحكمة الزاما في هذا الشأن ، فلا ينتظر ان يرتب على ذلك آثار قانونية اذا سلكت الدولة مسلكا مخالفا .

وقد اشارت المادة ٥٣ (٦٩) من نظام المحكمة الاساسي على انه اذا لم يمثل أحد الاطراف امام المحكمة ، او اخفق في الدفاع عن قضيته ، فانه يمكن للطرف الآخر ان يطلب الى المحكمة ان تفصل في النزاع لصالحه . غير انه يتعين على المحكمة قبل ان تفصل ذلك ان تثبت من امرين اولهما ان

الاختصاص منعقد لها وفق المادتين ٣٦ و ٣٧ من نظامها وثانيهما أن دعوى المدعي لها سند متين من الواقع والقانون .

وعدم الثول يعني عدم قيام أحد الاطراف بتعيين ممثل أو وكيل عنه لمباشرة سير القضية ، أما الاختفاق في الدفاع عن قضيته فقد يقصد به امتناعه عن اسماع وجهة نظره للمحكمة بصورة أو بأخرى ، وتقديم المذكرات المضادة وتأسيس موقفه ، لأن هذا الطرف لو واجه المحكمة بالصمت لفهم من ذلك بعد فترة وجيزة بأنه موافقة ضمنية منه على قبول اختصاص المحكمة . وفي جميع القضايا التي أشرنا آتفا لم يتأخر الطرف المدعى عليه في رفض اختصاص المحكمة والدفاع عن موقفه ، غير أنه يلزم أن يستمر هذا الدفاع في جميع مراحل الدعوى ، حتى بعد أن تثبت المحكمة اختصاصها . وقد اعتبرت المحكمة (٧٠) نكوص أيسلندا من المثول أمام المحكمة في مرحلة تحديدها لاختصاص المحكمة يخالف المادة ٢/٦٢ من لائحتها حيث طلب منها أن تدافع بالقانون والواقع من دعوى عدم اختصاصها .

نعدم مثول الطرف المدعى عليه ، أو عدم دفاعه عن قضيته يعطى الطرف المدعي فرصة ورخصة في أن يطلب من المحكمة أن تتصل في الأمر لصالح دعواه . وفي القضايا المشار إليها ، بما في ذلك قضية بحر ايجه ، طالب بمثلو الدول المدعية أن تتصل المحكمة في النزاع لصالحهم وفقا للفقرة الاولى من المادة ٥٣ من النظام الاساسي .

ولكثت المحكمة في هذا الصدد بمناسبة قضيتي المصيد (٧١) وأسرى الحرب الباكستانيين (٧٢) أنها ملزمة لكي تبحث هذا الطلب بأن تبادر الى التثبت من اختصاصها قبل أن تبحث جوهر النزاع .

نإذا ثبت أن للمحكمة اختصاصا في نظر الدعوى الأصلية ، فهل يمكن للمحكمة أن تستجيب لطلب المدعي في مرحلة الاختصاص ، للفصل لصالحه ؟ . هذا السؤال طرحته ألمانيا الاتحادية في بداية المرافعات الشفوية في قضية المصيد في ١٩٧٣/١/٨ (٧٤) .

والراجع أنه لا يحق للمحكمة أن تستجيب لطلب المدعي هذا الا اذا امتنع الطرف الآخر عن المثول ، أو تقديم المذكرات أو الدفاع عن قضيته في مرحلة جوهر النزاع فقط (٧٥) ، حيث تكون المحكمة قد تالكثت من اختصاصها . وترتب على ذلك بمفهوم المخالفة أنه لا يجوز تطبيق المادة ٥٣ في مرحلة طلب الإجراءات التحفظية كما طلبت اليونان في قضية بحر ايجه ، وباكستان في قضية أسرى الحرب ، وبقية القضايا الأخرى ، كما لا يجوز تطبيقها في مرحلة بحث الدفوع ( أو الاعتراضات ) الأولية (٧٦) . وسبب ذلك واضح ، هو أن

المحكمة وهي تبحث طلب اتخاذ إجراءات تحفظية لم تكن قد تأكدت بعد من اختصاصها في نظر الدعوى الأصلية ، وإن كانت لديها درجة معقولة من الاعتقاد بثبوت هذا الاختصاص ، وكذلك الحال بالنسبة لمرحلة الاعتراض الأولية حيث تكون المحكمة بصدد بحث اختصاصها .

والواقع أن فقه المحكمة منذ انشائها قاطع في الدلالة على ما قدمنا من تفسير لشروط انطباق المادة ١/٥٣ ، التي لم تنطبق إلا في قضية واحدة حين رفضت المحكمة دفع الباتيا بعدم اختصاصها في تحديد مبلغ التعويض المستحق لبريطانيا كما ذكرنا . وكانت المحكمة قد أثبتت اختصاصها من قبل ، بل وأصدرت الحكم في موضوع النزاع . ولما طلبت اتجلقرا تطبيق المادة ١/٥٣ لعدم وجود وكيل عن الباتيا ، استجابت المحكمة ونصحت في الدعوى مباشرة دون الدخول في الإجراءات التي يقتضيها وجود الوكيل . فهل مجرد اختصار الإجراءات يعد ميزة للطرف المدعي ضد صالح الطرف المدعى عليه جزاء عدم تعيينه لوكيل عنه ؟

الواضح أن المادة ٥٣ بفقرتها يكتنفها الغموض . وليس واضحا ما تقصد إليه من النص على أن تنصل المحكمة في القضية لصالح دعوى المدعي ، علما بأن هذا الفصل يتم بعد التثبت من اختصاص المحكمة ، ومن أن هذه الدعوى مسنودة تماما في الواقع والقانون فلين الميزة أن للمدعي ، وإين الجزء للمدعى عليه ؟

ولذلك يبدو لنا صحيحا ما ذهب إليه القاضي الفرنسي جروس في رايه المعارض في قضية التجارب النووية ١٩٧٣ ( ٧٧ ) ويوافق بعض الكتاب على ذلك أيضا ( ٧٨ ) .

وأخيرا تنضي المادة ٨/٦٦ ( ٧٩ ) من لائحة الإجراءات المعدلة بأن المحكمة لا تتخذ إجراءات تحفظية إلا بعد أن تتيح للأطراف إمكانية سماع ملاحظاتهم بشأن هذا الموضوع . وواضح من النص أن المحكمة حرصا منها على الإحاطة بجميع عناصر الموقف وجميع الظروف ، وهي بصدد اتخاذ إجراءات تحفظية، استلزمت تمكين الأطراف من الإدلاء بملاحظاتهم سواء كان مدعيها أو مدعى عليه . والاصل في هذا الحكم أن هذا العمل من قبل المحكمة إلزام عليها لا يستقيم حكمها بغيره ، على أساس أن المدعي يقدم جميع البيانات التي تقتنع المحكمة بطلبه . وهذا أمر بدهي ، ولا يعتقد أن النص قصده على وجه الخصوص . ومن ناحية أخرى ، فلا يعتقد أن النص قد قصد أيضا إلى شل يد المحكمة إذا لم يقدم الطرف المدعى عليه ملاحظاته . وليس في النص كما هو واضح ، ما يشير إلى أهمية مثول ذلك الطرف أمام المحكمة ، وتعيين ممثل

أو وكيل . ومعلوم أن الملاحظات التي يجب تقديمها ، يمكن إرسالها طى رسالة للمحكمة من جهة لها حق التحدث باسم الدولة المدعى عليه كوزير الخارجية .

وقد أشارت المحكمة في جميع المناسبات الى أن عدم حضور المدعى عليه لا يعد بذاته مائقا أمام بحث المحكمة للإجراءات التحفظية . لكن المحكمة لم تشر الى ما إذا كان عدم تقديم الملاحظات يستوي مع عدم الحضور ، وهل يقعدها عن اتخاذها ، أم يبرر الإسراع باتخاذها ؟ .

والنص المتقدم يقدم فرصة للطرف المدعى عليه بما يمكن أن يعد ضمانات من ضمانات الدفاع ربما يكون لها اثر في عدول المحكمة عما تعتزم اتخاذها من إجراءات . كما لا يمكن أن يهضم من النص أنه يلزم ذلك الطرف بتقديم ملاحظاته (٨٠) بحيث يعد نكوصه في هذه الحالة مبررا للطرف المدعى لمطالبة المحكمة بتطبيق المادة ٥٣ . ذلك أن الظاهر وأصلح من منطوق النص الذي يقرر أن اتخاذ المحكمة للإجراءات التحفظية مشروطة بسبق اتاحتها الفرصة « للطراف » لإبداء ملاحظاتهم ، نأذا اتاحتها ولم يستغلها ، أمكنها في هذه الحالة المضي في عملها ، واتخاذ الإجراءات التي تراها ، هذا فضلا عن أن المادة ٥٣ لا تنطبق ، كما تدعى ، في حالة الإجراءات التحفظية .

وأخيرا يجب أن نميز امتناع حضور أحد أطراف الدعوى متمدا ومنكرا لاختصاص المحكمة ، وبين شمول القضية لأكثر من طرف ، وحرمان أحد الأطراف ذوى المصلحة الحقيقية في الدعوى من ادخاله طرفا فيها . ونسوق مثالين على ذلك . ففي قضية الذهب المهرب من روما عام ١٩٤٣ ، ونظرا لتغيب البانيا ، وهي طرف أساسي مدعى عليه ، قالت المحكمة عام ١٩٥٤ أنها لن تنظر النزاع دون موافقة البانيا . ومن ناحية أخرى رفضت المحكمة حجة أطراف الدعوى الآخرين بأنه كان يمكن للبانيا الحضور لو أرادت ، ومن ثم نعدم حضورها لا يجب أن يمنع المحكمة من الفصل في حقوق الأطراف

وهكذا أظهرت المحكمة استحالة سير الدعوى بدون البانيا . بل مضت تقول أن قرارها في هذه القضية لا يمكن أن يكون لهذا السبب ملزما لا للدول الثالثة ، ولا للأطراف أنفسهم (٨١) . وقال القاضيان ريد ومير في آرائهما الانفرادية أن نظر القضية بدون حضور البانيا لا يتفق مع نظام المحكمة ، ويشكل مبررا لعدم قبول الدعوى .



وفي قضية شمال الكلبون عام ١٩٦٣ لم يرد ذكر الاتحاد النيجري في الطلب ، ولم يشترك في إجراءات القضية رغم كونه طرفا أساسيا في النزاع . ورغم أن المحكمة لم تتمكن من فحص هذه النقطة لأنها رفضت قبول الدعوى أصلا لأسباب أخرى ، إلا أن القاضي فيترموريس أشار الى أوجه الشبه بين قضية الذهب ، وتلك القضية من هذه الزاوية . (٨٢)

#### **المبحث الرابع : الإجراءات المؤقتة التي تتخذها المحكمة ومجلس الأمن**

لجأت اليونان الى كل من المحكمة ومجلس الأمن في وقت واحد . وقد فهم بعض القضاة ، مثل قاضي اليونان المؤقت . والقاضي السوري صلاح الدين الطرزي ، أن المحكمة استندت من ضمن أسباب رفضها اتخاذ الإجراءات التحفظية ، الى تداخل اختصاص المحكمة والمجلس . ولذلك سنخصص هذا المبحث لدراسة هذه النقطة بالإضافة الى المقارنة بين الإجراءات المؤقتة التي يتخذها كل من المجلس والمحكمة ، وما اذا كانت إجراءات المجلس تصلح بديلا من الوجهة القانونية عن إجراءات المحكمة .

تتخذ المحكمة وفقا للمادة ٤١ من نظامها الأساسي الإجراءات المؤقتة او التحفظية للمحافظة على الوضع الراهن لحين صدور حكمها النهائي في موضوع النزاع . وهذه الإجراءات تبلغ لمجلس الأمن ثور اتخاذها ، كما تبلغ لأطراف النزاع . وقد اعتبرنا هذا الإبلاغ أحد الأدلة على أن مجلس الأمن يمكنه التصرف وفقا للمادة ٢/٩٤ من الميثاق اذا لم يمثل الطرف الموجهة ضده هذه الإجراءات لما تقتضيه .

والمجلس هو الآخر يمكنه وفقا للمادة ٤٠ من ميثاق الأمم المتحدة ، اتخاذ إجراءات مؤقتة لمنع تفاقم الموقف . وهذه الإجراءات قد يتخذها المجلس وهو بصدد حالة عدم امتثال أحد الأطراف للإجراءات المؤقتة التي قررتها المحكمة ، باعتبار أن الإجراءات التي سيتخذها جزءا من جهود أو من تحركه في إطار المادة ٢/٩٤ التي نرى انها قد تتصاعد الى حد استخدام مختلف الأنواع القسر ، بالإضافة الى الوقف والطرء لا لعدم الامتثال بذاته ، وأنها لأن عدم الامتثال يشكل في تقديره أحد العوامل الواردة في المادة ٣٩ من الميثاق التي يمكنه من التصرف بهذه الصورة .

على أن إجراءات المجلس قد تعد بديلا عن إجراءات المحكمة ، وهذا ما حدث الى حد ما عندما لجأت اليونان في وقت واحد الى كل من المحكمة ومجلس الأمن طالبة من الأولى اتخاذ إجراءات تحفظية قبل تركيا ، ورغبة

الى مجلس الامن في ان ينظر الموقف المتدهور بسين تركيا واليونان بسبب النشاط الكشفي التركي في مناطق بحر ايجي المتنازع عليها بينهما .

وقد اصدر مجلس الامن قراره رقم ٢٩٥ بتاريخ ١٩٧٦/٨/٢٥ اي قبل ان تنتهي المحكمة من بحث طلب اليونان باتخاذ اجراءات تحفظية (٨٣) ناشد فيه الجانبين عمل كل ما بوسعهما لتخفيف التوتر بينهما في منطقة النزاع ، بحيث يسهل اجراء مفاوضات مباشرة حول خلافاتها ، والتوصل الى حلول يقبلانها . وذكر المجلس الجانبين بأحكام التسوية السلمية في الميثاق ، وبضرورة احترامهما للحقوق والالتزامات الدولية المتبادلة وتنادي كل ما من شأنه تفاقم الموقف . وقد اشارت المحكمة الى الطبيعة الملزمة لتوجيهات المجلس هذه في شأن هذا النزاع بالذات ، اي انها اعتبرت قرار المجلس وما تضمنه من اجراءات مؤقتة ، بمثابة بديل عن الاجراءات التي يجب ان تبحث اتخاذها ، وان كان التفسير الرسمي الذي قدمته المحكمة في هذا الشأن (٨٤) هو ان القرار ، ورضا الطرفين به ، قد خفف من حدة الموقف بحيث لم يعد من الضروري ان تبحث المحكمة اتخاذ اجراءات من جانبها .

ومن السهل ان نتصور قيام المجلس باتخاذ اجراءات مؤقتة كجزء من تحركه في نطاق المادة ٢/٩٤ وهو يسمى الى حمل الطرف الرافض على الاذعان لاحكام المحكمة او اوامرها التحفظية . لكن من النادر ان تصل اجراءات المجلس محل اجراءات المحكمة ، اذ الثابت ان عرض قضيتيها على جهازين في المنطقة أحدهما قضائي ، والاخر سياسي ، للفصل في جوانبها المختلفة في نفس الوقت ، هو اول سابقة من نوعها وليس في الميثاق أو نظام المحكمة ما يمنع من ذلك . كما ان دافع اليونان الى ذلك هو ولا شك فزعها من تدهور الموقف وعدم رغبتها في الدخول في حرب مع تركيا لهذا السبب . غير انه لا يتصور عملا ان تصدر كل من المحكمة والمجلس اجراءات مؤقتة في نفس الوقت رغم اختلاف طبيعة الجهازين ، وطبيعة جوانب النزاع المعنيين بها ، وان امكن ان نتصور ان يصدر كل منهما في اوقات مختلفة الاجراءات المؤقتة في شأن نفس الموقف .

غير انه وان لم يكن ثمة ما يمنع من عرض نفس النزاع على كل من المحكمة والمجلس ، الا ان ذلك قد يكون متعذرا في بعض الاحوال اذا كان أحد الأطراف قد قبل الاختصاص الالزامي للمحكمة ، وادرج في تصريح القبول تحفظا يقضي بعدم اختصاص المحكمة في نزاع يعرضه الطرف الآخر على مجلس الامن ايضا . من ذلك ما يقضي به التحفظ الاستراتيجي بتاريخ

١٩٥٤/٢/٦ من أن الحكومة الأسترالية تحتفظ بحقتها في وقف إجراءات القضية في المحكمة بصدد أي نزاع يكون تحت نظر مجلس الأمن ، على أن تخطر بنيتها في ذلك في غضون عشرة أيام من تاريخ بدء هذه الإجراءات ، والا تزيد فترة الوقف عن ١٢ شهرا وقد تطول عن ذلك باتفاق الأطراف ، أو حسبما يقرر مجلس الأمن . وقد أودعت دول كثيرة تحفظا مماثلا منمسا النمسا ، بلجيكا ، أمريكا ، بوشوانا ، كيبوديا ، كندا ، فرنسا ، جامبيا ، الهند ، اليابان ، كينيا ، مالاوي ، مالطة ، موريشيوس ، هولندا ، نيوزيلاندا ، السودان ، باكستان ، سويسرا ، تركيا ، انجلترا . (٨٥) وقد لقي هذا التحفظ نقدا شديدا من بعض الكتاب . وهو على أية حال لا يمكن أن يعوق مجلس الأمن عن النهوض بواجبه إذا دعت الظروف الى ذلك . وكانت تشكل تهديدا للسلم الدولي ، حتى لو كان النزاع قيد نظر المحكمة ، حيث لا يمكن التكهن مستقبلا بتوقيت الإجراءات القضائية والسياسية ، ولا يمكن تنادي التنازع الإيجابي في الاختصاص بين المجلس والمحكمة حسبما قال القاضي الفاريز في قضية تأميم شركة البترول الإنجلو - إيرانية (٨٦) .

لكل هذه الملابسات رأينا أن نخصص هذه الجزئية الموجزة من الدراسة ، لبحث الفرق بين الإجراءات المؤقتة في المحكمة ومجلس الأمن :  
**أولا :** في المحكمة ، تتخذ الإجراءات المؤقتة ، لحين صدور الحكم النهائي . وفي المجلس ، تتخذ الإجراءات المؤقتة كخطوة سابقة على إجراء آخر يتخذه المجلس تجاه الموقف وهو اصدار التوصيات أو اتخاذ قرار بالإجراءات المنصوص عليها في المادة ٣٩ أي تقرير أن الموقف يتطلب تطبيق إجراءات القسر .

**ثانيا :** تستهدف إجراءات المحكمة صيانة حقوق أطراف النزاع والمحافظة على الوضع الراهن ومنع تفاقم النزاع أو توسيع نطاقه ، حتى يسهل تنفيذ الحكم النهائي . أما إجراءات المجلس فتهدف الى منع تفاقم الموقف حتى لا يهدد السلم والأمن الدوليين وكي يتم تجريد الموقف لاتاحة الفرصة لجهود التسوية ، كما يسترشد المجلس بسلوك الأطراف إزاءها وهو يبحث الإجراءات اللاحقة .

**ثالثا :** تتخذ المحكمة الإجراءات المؤقتة بناء على طلب أحد أطراف النزاع وبشرط إثارة المادة ٤١ من النظام الأساسي . ولذلك عندما رفضت البرتغال إثارة هذه المادة وطلبت من المحكمة اتخاذ إجراءات مؤقتة ، رفضت المحكمة طلبها لهذا السبب (٨٧) ، وكان ذلك في قضية حق المرور عبر الإقليم الهندي ( قضية جوا الشهيرة عام ١٩٥٧ ) .

أما المجلس ، فإنه يتخذ الإجراءات المؤقتة حسب تقديره للموقف ، وليس ملزماً بالإشارة إلى المواد التي استند إليها من الميثاق (٨٨) على خلاف المحكمة التي رفضت أن تبحث طلب استراليا باتخاذ إجراءات مؤقتة ضد فرنسا في قضية التجارب النووية على أساس المادة ٣٣ من الاتفاق العام لعام ١٩٢٨ حتى لا تتعرض إلى البحث في مدى سريان هذا الاتفاق . لقد خيرت استراليا بين أي الأساسين تريد أي المادة ٣٣ ، أم المادة ٤١ من النظام ، حيث اختارت الأخيرة .

**رابعاً :** المجلس قد يدعم الأطراف المعنية للنزول على الإجراءات المؤقتة ، وقد لا يرى ضرورة لذلك . أما المحكمة ، فرغم أن اتخاذها للإجراءات المؤقتة يعد سلطة استثنائية لها حق تقرير الحالات التي تتخذ فيها متى توفرت الظروف المبررة لاتخاذها وفق تقديرها أيضاً ، إلا أنها ملزمة باتخاذها متى توفرت هذه الظروف . والمجلس يأخذ في اعتباره وهو يدعم الأطراف لاتخاذ الإجراءات المؤقتة أنهم قد لا ينفذون هذه الإجراءات مما سيكون أحد عوامل وزنه للموقف وهو يفكر في اتخاذ الخطوة التالية (٨٩) . أما المحكمة فلا يعنيها من أمر تنفيذ الإجراءات المؤقتة شيئاً ، بل ولم يحدث أن أشارت فيما بعد إلى عدم امتثال أحد الأطراف لها وهي تبحث موضوع النزاع الأساسي .

**خامساً :** لا تنظر المحكمة في طلب الإجراءات المؤقتة إلا إذا قدم مباشرة من صاحب الشأن ، بينما يمكن لغير أطراف الموقف أن ينبهوا المجلس إلى خطورته ( الدول الأعضاء — الأمين العام — الجمعية العامة ) والمحكمة تنظر في طلب الإجراءات المقترحة ، وقد تعطلها ، بل قد تقترح غيرها .

**سادساً :** لا تؤثر إجراءات المجلس أو المحكمة على حقوق الأطراف المتنازعة أو دعاوهم ، أو مراكزهم . وبينما لا تثور بالنسبة للمجلس مشكلة اختصاصه في نظر الموقف ، فإن المحكمة كما هو معلوم لا يمكنها اتخاذ الإجراءات المؤقتة قبل أن تقرر أن هناك احتمالاً معقولاً بإمكانية اختصاصها في بحث النزاع الأصلي .

**سابعاً :** الإجراءات المؤقتة التي يقرها المجلس قد تصبح أساساً لتسوية النزاع دون حاجة إلى عمل آخر . أما الإجراءات التي تقرها المحكمة فلا بد أن تكون جزءاً من عملية الحكم النهائي في النزاع .

**ثامناً :** تتفق إجراءات المجلس والمحكمة في أن الكتاب قد اختلفوا حول قوتها الملزمة ، فمن قائل بالزامها ومن قائل بخلوها من طابع الالتزام .

واسباب ذلك بالنسبة لاجراءات المحكمة كما أوضحنا ، هو صياغة المادة ٤١ من النظام الاساسي التي تستخدم في فقرتها الاولى كلمة يشير او يقترح ، وتستخدم كلمة « الاجراءات المقترحة » في فقرتها الثانية . وبالنسبة لاجراءات المجلس ، ثار الشك حول القوة الملزمة لاجراءاته وفقا للمادة ٤٠ من الميثاق لانها تستخدم عبارة « يدعو » الأطراف . ولم ير البعض في هذه الدعوة طابع الالتزام (٩٠) .

#### **البحث الخامس : العلاقة بين تعيين القاضي الوطني وبين اختصاص المحكمة**

في رأيه الانفرادي في قضية بحر ايجه (٩١) ، قال القاضي السوفيتي مورزوف انه ليس من حق المحكمة أن تنظر في مسألة تعيين قاض مؤقت ومثلا للمادة ٣/٣١ من نظام المحكمة ... قبل أن تثبت من انعقاد الاختصاص لها بموجب المادتين ٣٦ ، ٣٧ من النظام .

وفي قضية التجارب النووية ، قالت فرنسا ان المحكمة لا اختصاص لها ، ومن ثم يصعب تعيين استراليا قاض وطني ، مسألة غير واردة .

ففي القضيتين المتقدمتين اثبتت لأول مرة في تاريخ المحكمة مسألة العلاقة بين اختصاص المحكمة وبين حق المحكمة في النظر في تعيين القاضي الوطني .

والطعن في صحة اختصاص المحكمة يلقي شكوكا متباينة على عدد من المسائل اهمها سلطة المحكمة في النظر في اتخاذ اجراءات تحفظية ، ومسألة شطب القضية من جدول اعمال المحكمة ، والامتنال للاجراءات التحفظية ، ومدى سلامة امتناع المدعى عليه من أن يمثل أو يظهر أمام المحكمة . الخ . فما هي العلاقة اذن بين كون المحكمة مختصة من عدمه ، وبين تعيين القاضي الوطني وما وضع هذا القاضي من الناحية القانونية ، وما مدى جدوى نظام القاضي الوطني ؟

تضم هيئة المحكمة ١٥ قاضيا ينتخبون من قبل الجمعية العامة ومجلس الأمن (٩٢) ، من المشهود لهم بالكفاية والنزاهة والتمتق في الفاسون الدولي (٩٣) . وحرصا على توفير الحيطة اللازمة لعمالهم أحاطهم نظام المحكمة بعدد من الضمانات اللازمة لهذا الغرض (٩٤) .

فنظام المحكمة حريص على توفير عاملين هما الكفاية والنزاهة . ولكنه رغبة منه في توفير عامل ثالث هو فعالية المحكمة وتيسير مهمتها ابتدع نظام القاضي الوطني أو المؤقت في احوال المنازعات ، ثم اباحه في حالات طلب الرأي الاستشاري منذ عام ١٩٣١ بشرط أن يكون موضوع الافتاء معتبرا

مسألة قانونية لم يفصل فيها بعد بين طرفين أو أكثر (٩٥) . ولكن لم يعمل في هذا الحكم إلا عام ١٩٧٥ في قضية الرأي الاستشاري الخاص بالصحراء الغربية (٩٦) . وقد حاولت جنوب أفريقيا الاستفادة منه بمناسبة الرأي الاستشاري حول الآثار القانونية المترتبة على استمرار وجود جنوب أفريقيا في ناميبيا عام ١٩٧١ ، ولكن المحكمة رفضت هذا الطلب لانه في نظرها لم يستوف الشرط المشار اليه (٩٧) .

أما في احوال المنازعات . فقد اجاز نظم المحكمة (٩٨) أن يجلس قضاة من جنسية أحد اطراف الدعوى للنظر في قضيتيه المعروضة على المحكمة ويجوز لكل من أطرافها الآخرين أن يختار قاضيا آخر للجوس في المحكمة ، ويجب أن يكون هذا القاضي المؤقت مستوفيا لنفس المؤهلات المطلوبة لقضاة المحكمة ويتمتع مثلهم بالحصانات والامتيازات الدبلوماسية ويتقاضى مكانة على منزلة عمله في المحكمة وحسب صوته عند احتساب أصوات القضاة لاصدار الحكم .

وليس في نظام المحكمة أية اشارة الى وجود علاقة مباشرة بين تعيين القاضي المؤقت وبين اختصاص المحكمة ، الا ان المسألة يجب أن تفهم على وجه آخر . فإذا اعتبرنا ان اختصاص المحكمة هو جبر الزاوية في كل شيء ، ابتداء من اجراءات الدعوى حتى صدور الحكم النهائي ، كانت العلاقة بين هذا الاختصاص وهذا التعيين واضحة على أساس أن تعيين هذا القاضي من متطلبات سير الدعوى وتيسير عمل المحكمة من حيث أن هذا القاضي يمكنه أن يوضح لزملائه ما يتعلق بالنظام القانوني بدولته حين تكون طرفا في الدعوى ، وهذا فيما يقول دعاء هذا النظام ، لازم لحسن ادارة القضاة في الدعوى ، وهذا فيما يقول دعاء هذا النظام ، لازم لحسن ادارة القضاء نظرا لتباين النظم والمذنبات ،

أما اذا نظرنا للامر من زاوية أخرى وهي أن الشك لا يثور بابتداء حول وجود نزاع من عدمه أو حول صفة المتقاضين وأهليتهم ، مروراً بالدفوع الأولية ، مالاختصاص ثم الجوهر ، فإن هذا الشك لا يحول دون قيام الاجراءات من الناحية القانونية . وللمحكمة أن تفصل في ذلك ، فإذا هي بادرت الى ذلك منذ البداية لم تتكون القضية أصلاً ، ولا يكون طلب الشاكي أو المدعي ، كما قال القاضي موروزوف منشأ للقضية . أما اذا سارت المحكمة في بعض الاجراءات حتى لو لم تكن فعلاً مختصة ، أو بينت ذلك فيما بعد ، فليس ثمة ما يمنع من صحة تعيين القاضي المؤقت . ولم يحدث أن رفضت المحكمة تعيين قاض مؤقت لسبب واحد هو عدم اختصاصها ، وإنما كان سبب الرفض دائماً هو أن قضية المدعي مشتركة مع قضية دولة

أخرى ممثلة في المحكمة (١٩) . فالتعيين حق لطرفي أو أطراف النزاع ،  
وللمحكمة حق القبول والرفض (١٠٠) .

وليس من الضروري أن يكون القاضي المؤقت من رعايا الدولة المعنية،  
فقد عينت البانيا قاضيا تشيكيا في المرحلة الأولى في قضية قناة كورفو عام  
١٩٤٨ ، وعينت هندوراس إيطاليا ونيكاراجوا قاضيا كولومبيا في نزاع الحدود  
بينهما عام ١٩٦٠ في القضية الشهيرة بحكم تحكيم ملك اسبانيا عام ١٩٠٦ .  
وعينت اثيوبيا وليبريا معا قاضيا مشتركا نيجيري في قضيتهما عام ١٩٦٠ ضد  
جنوب افريقيا بشأن جنوب غرب افريقيا . وعينت الدانمرك وهولندا قاضيا  
مشتركا في قضية الجرف القاري لبحر الشمال عام ١٩٦٩ . كما عينت المغرب  
قاضيا من ساحل العاج في قضية الرأي الاستشاري بشأن الصحراء الغربية  
عام ١٩٧٥ (١٠١) .

ويمكن للدولة الواحدة ، حسبها يذكر د. الغنيمي (١٠٢) ، أن تعين  
قاضيين ، مثلما فعلت البانيا حين أجلست في قضيتيها قاضيين من  
تشيكوسلوفاكيا . والمعقول أنها جلسا في مراحل مختلفة من النزاع ، ولا  
ولا يتصور أن يجلسا في وقت واحد . وقد أكد روزين ذلك (١٠٣) . ولطرفي  
النزاع أن يعينا قاضيين عنهما . ولم تتخلف الدول من تعيين قضاة مؤقتين  
إلا في حالة واحدة بمناسبة الرأي الاستشاري اليوناني التركي عام ١٩٢٨  
بشأن تفسير اتفاقية تبادل السكان لعام ١٩٢٦ . وفي حالة تدخل دولة ثالثة  
في القضية ، يتوقف حقها في تعيين قاض مؤقت على ما إذا كان تدخلها بقصد  
تقديم الدفاع من رأي مستقل ، أم أنها تؤيد طرفا أو آخر ، كما يعتمد على  
طبيعة المصالح التي يستهدفها هذا التدخل .

والمساواة ليست مطلقة بين القاضي المؤقت والقاضي المادي داخل  
المحكمة فيؤخذ صوت الأول في القضية أولا ، كما أنه لا يحتسب من ضمن  
النصاب القانوني الواجب توافره للاتخاذ الصحيح للمحكمة وهو تسعة  
قضاة (١٠٥) .

### تفسير نظام القاضي المؤقت :

يسوق مؤيدو هذا النظام الحجج التالية (١٠٦) :

- ١ — يكمل تمثيل الدنيت والنظم مما يسهل عمل المحكمة .
- ٢ — أن تمثيل الدولة المتنازعة بغض طمئن الرأي العام فيها الى المحكمة  
ويجعل هذه الدولة لكثير استعدادا لقبول ما تصدره من احكام .

٢ - كثيرا ما خالف القضاء الوطنيون آراء دولهم لوجه العدالة . من ذلك  
تأييد القاضي الإنجليزي في منازعة لاسكا لصالح الولايات المتحدة ،  
ومخالفة القاضي اتزيلوتي رأي حكومته الإيطالية في قضية ومبلدون ،  
واتفق القاضي الفرنسي مع رأي أغلبية المحكمة ضد موقف حكومته في  
قضية مراسيم الجنسية في تونس ومراكش . ويفسر روزين هذا  
الموقف من جانب هؤلاء القضاء بحرصهم على سمعتهم الدولية مراعاة  
ضمايرهم في أداء واجبهم .

ورغم ذلك ، فقد ثار الشك منذ فترة طويلة حول جدوى هذا النظام  
سواء بالنسبة للمحكمة ، أو لنظام العدالة نفسه ، وجرت مناقشات مطولة  
داخل لجنة الفقهاء التي شكلها مجلس العصبة لمراجعة نظام المحكمة عام  
١٩٢٩ ومحاولة إلغاء نظام القاضي الوطني ، ولكنها اقترحت في النهاية عدم  
المساس به (١٠٧) . وهذه النتيجة انتهت إليها أيضا لجنة الفقهاء خلال  
إنشاء الأمم المتحدة عام ١٩٤٥ (١٠٨) استفادا إلى أصالة النظام منذ  
مونتسكيو من ناحية على حد قول القاضي ماكس هيوبر وكذلك بسبب تعدد  
نظام القضاء الدولي ، والطابع السياسي الواضح المرتبط بهذا النظام ،  
باعتباره - كما قالت اللجنة - ضرورة سياسية (١٠٩) .

ولكن قرار اللجنة لم يقنع منتقدي نظام القاضي الوطني الذين يرون  
أنه يسوي بين القاضي الوطني ، والقاضي العادي في المركز القانوني رغم  
اختلاف الوضع بينهما حيث ينتخب الثاني ، ويمنع من الاشتغال بأعمال تمس  
نزاهته وحيدته ، بينما يمين الأول من قبل دولته ، وممثلا لمصالحها ومؤيدا  
لهذه المصالح مما يخل بقاعدة أساسية في القضاء وهي وجوب ألا تكون الدولة  
حكما في قضيتها (١١٠) . وفي العام ١٩٥٤ ، أفاد مجمع القانون الدولي أن  
هذا النظام ، أن تعذر الفأوه ، فمن المرغوب فيه أن يخضع تعيين القضاة  
المؤقتين لمسائل تقترب من تلك التي تحكم عملية انتخاب القضاة  
الجاديين .



## المواشى

- (١) راجع في وصف الموقف المتأزم الذي سبق تقديم اليونان لطلب انفاذ الاجراءات التحفظية : Charles Rousseau, *Revue Générale de Droit International* 1976 B, pp. 1252 - 53.
- (٢) I. C. J. "Reports, "Aegean Sea Continental Shelf case" (Greece V - Turkey) request for the indication of interim measures of protection, order, September 1976, p. 4.
- (٣) المألوف ان تطلب الدولة المدعية من المحكمة ان تتخذ الاجراءات التحفظية قبل الدولة الاخرى ، ولكن المحكمة تضمن امرها اجراءات للطرفين كما هو الحال في قضية المسيد الايسلندية ، ١٩٧٢ .
- (٤) المرجع السابق ، ص ٥
- (٥) تدرت المحكمة ان عدم الحضور لا يمد بذاته عائدا في سبيل تقرير الاجراءات التحفظية . انظر الفترة ١٣ من حكم المحكمة في المرجع السابق ص ٧ . وستعالج هذه النقطة في ثنايا الدراسة .
- (٦) المرجع السابق ص ٨ .
- (٧) ستناقش هذه الاسانيد في دراسة لاحقة .
- (٨) هذه الاضرار هي المساس بحقوق السيادة المدعاة في منطقة النزاع ، وان الكشف الزلزالي يهدد حق اليونان المطلق في الحصول على المعلومات المتعلقة بوجود ثروات طبيعية وكيميائية وامكن تواجدها ، ومن شأن اذاعة هذه المعلومات بدون ترخيص من اليونان ان يسيء الى مركزها التفاوضي مع راغبى استغلال هذه الثروات في المستقبل ، والاضرار بحقوقها السيادة في مجال تخطيط سياستها القومية للطاقة . المرجع السابق ، ص ٩ .
- (٩) نفس المرجع ص ٢٢ .
- (١٠) اتفق خمسة من هؤلاء القضاة مع رأي الاغلبية لاسباب تختلف مما امتدع عليها حكمهم ، وشتموها آراءهم الانفرادية واستشير اليها في ثنايا الدراسة .
- (١١) ممرض القاضي السوابتي موروزوف في حق المحكمة في النظر في تعيين هذا القاضي قبل ان تبحث اختصاصها في نظر النزاع الاصلي . راجع رأيه الانفرادي ص ٢١ المرجع السابق وانظر لتفخفة هذا الرأي المبحث الخامس .
- (١٢) بالانجليزية : Provisional or interim measures of protection  
وبالفرنسية : Mesures conservatoires, provisoires
- ولا فرق بين المصطلح في اللغتين ولذلك مستخدم كلا منهما دون تميز .
- (١٣) يستخدم النص الانجليزي كلمة (Forthwith) بينما يستخدم النص الفرنسي كلمة (Immédiatement) ويلاحظ ان الاجراءات المؤقتة تبلغ فور اتخاذها الى الاطراف

ومجلس الأمن بينما يتلى حكم المحكمة النهائي في جلسة ملئية بحضور الوكلاء .  
ونقاسا للبادة ٥٨ من النظام الاساسي .

(١٤) راجع سور الدخ يحكم قبول الدعوى :

GREIG, International Law, London 1970, pp. 516 - 519

(١٥) فقد اسر القاضيان بتران وجروس في قضية المصيد عام ١٩٧٣ على منح الاولوية المطلقة ليدع بمسألة قبول الدعوى ، وكان ذلك هو رأي القاضي فيتزيموريس أيضا الذي رأى أنها تسبق بحث الاجراءات المؤقتة ، في قضية شمال الكويون .  
انظر ذلك وموقف المحكمة الدائمة من هذه المسألة في قضية الامير نون يليس عام ١٩٣٣ بين ألمانيا وبولندا :

M.H. Mendelson, "Interim measures of protection in cases of contested jurisdiction" B.Y.I.L. 1972 - 73, pp. 267 - 268, 293 - 295, 317.

J. C. J. Reports 1976, op-cit., p. 22.

(١٦)

(١٧) انظر المادة ٣/١٦ من لائحة المحكمة وانظر أيضا جريج ، مرجع سابق ص ١٤ وممن يؤدي هذا التفسير أيضا .

Peter Goldsworthy, "Interim measures of protection", A.J.I.L. vol. 68, No. 2, 1974, p. 261, Note 12

(١٨) انظر مقال

W. Becketts, "Decisions of the Permanent Court of Inter-Justice on Points of Law and Procedure of General Application," B.Y.B.I.L., 1930, p. 48.

(١٩) المادة ٤/١٦ من اللائحة .

(٢٠) المادة ٥/١٦ .

(٢١) كما فعلت المحكمة في قضية التجارب النووية ١٩٧٤ بعد أن قررت أن تعهد المسؤولين الفرنسيين بوقف التجارب النووية وإحالتها الى هيئة هذا التعهد بعد استجابة لطلب اسراليا ويجعل الاجراءات التحفظية السابق اتخاذها بلا جدوى . وفي قضية الامير نون يليس قررت المحكمة أنها ليست بحاجة الى نظر امكانية اتخاذ اجراءات تحفظية ، بعد أن أعلنت ألمانيا رساما من انتهاء بولندا للاجراءات محل الشكوى .

(٢٢) مثال ذلك قضية البترول الايراني فقد كان توقع المحكمة لاختصاصها في نظر الدعوى أحد الظروف المعنية .

(٢٣) انظر مندلسون ، مرجع سابق ، ص ٢٦٨ .

(٢٤) وهذا ما تتره المحكمة في قضية البترول الايراني وما انتهى اليه فيتزيموريس .  
انظر المرجع السابق ، ص ٣٠٥ ملحق ٣ .

(٢٥) المرجع السابق ، ص ٣١١ - ٣١٢ .

(٢٦) قدر القاضيان جروس وفورستر في قضية المصيد ١٩٧٣ أن طلب انجلترا استهداف استصدار حكم مؤقت أكثر من رغبتها في استصدار اجراءات مؤقتة وتترا أن ذلك خارج عن اختصاص المحكمة .

I.C.J. Reports 1973, pp. 99, and 123, 113.

انظر مونت جروس المال في قضية التجارب النووية !  
I.C.J. reports 1973, p. 123.

Jean Pierre Cat, "Les affaires des Essais nucléaires (demande en indication des mesures conservatoires) ordonnances du 22 juin 1973, A.F.D.I. 1973, pp 268 - 269. (٢٧)

(٢٨) د. الفنيي ، التنظيم الدولي ( الاسكدرية : ١٩٧٤ ) ص ٢٧٧ مبحث ١ .

(٢٩) بيكيت ، ص ٤٨ - ٤٩ .

(٣٠) هذه القضايا هي :

The denunciation of the treaty of November 2nd, 1865, between China and Belgium (1927), The Electricity Company of Sofia and Bulgaria case (1939), Anglo-Iranian Oil Co. case (1951), The fisheries jurisdiction case (1972), Nuclear Tests cases (1973).

(٣١) نفلا من مندلسون .

(٣٢) المرجع السابق مبحث ٩ ، و ص ٢٩٨ .

(٣٣) المرجع السابق ، ص ٢٦٨ .

(٣٤) نفس المرجع ، ص ٢٦٨ .

(٣٥) انظر ايضاحات القاضي جردس في قضية التجارب النووية ١٩٧٣ .

Peter Goldsworthy, op. cit., p. 269. (٣٦)

(٣٧) مثال ذلك في قضية الكونت بركوزي ضد دولة تشيكوسلوفاكيا عام ١٩٢٧ ذكرها مندلسون ص ٢٦٥ وانظر مونت محكم التحكيم لتصيل على الصلحات ٢٦٤ - ٢٦٦ .

(٣٨) رأى القنطين بدوي وونيرسكي في قضية البترول الايراني ١٩٥١ اوردته المرجع السابق ، ص ٣١٢ مبحث ٤ .

(٣٩) انظر تصيل ذلك في المرجع السابق ، ص ٢٦٦ - ٢٦٨ .

(٤٠) نفس المرجع ، ص ٢٢١ .

(٤١) وهذه النتيجة مترتبة على (أ) في المتن وانظر ايضا المرجع السابق ، ص ٣١٣ .

(٤٢) المرجع السابق ، ص ١٦ .

(٤٣) من ذلك القاضي التيجيري اليكس الذي استشهد بحكم المحكمة في قضية كهرباء سويسرا وبلغاريا عام ١٩٢٩ ، المرجع السابق ، ص ٢٨ . ويلاحظ أن المحكمة رفضت انفساد الاجراءات الحفظية في قضية جرينلاند الشرقية عام ١٩٢٢ لا لعدم اختصاصها في السمي لمنع تلافيم النزاع ، وانما لاطاعتها الى نية الطرفين وعزمهما على عدم السماح بتفاته . وانظر أيضا رأي القاضي موسار المال ، ص ٢٦ .

(٤٤) نفس المرجع ، ص ١٠ - ١١ .

(٤٥) المرجع السابق ، ص ١٠ فقرة ٣٠ .

(٤٦) حيث اعتبر امكانية اختصاص المحكمة أحد الظروف التي يمكن للمحكمة اذا توفرت أن تقرر اتخاذ الاجراءات الحفظية المرجع السابق ص ١٦ واتفق معه موسار ص ٢٥ وكان قد اعتبر هذا الظرف أهمها احلافا في تقريره أو رفض اتخاذ الاجراءات الحفظية . انظر رأي اريشاجا الانفرادي في قضية المسيد ١٩٧٣ .

(٤٩) وانظر أيضا نفس الرأي لدى القاضي اليس في رأيه الاتفرادي في قضية بحر أيجه ص ٢٠

(٥٠) رأيه الاتفرادي ص ٢٢ .

(٥١) رأيه المخلف في المرجع السابق ، ص ٢٨ .

(٥٢) راجع رأي هينسون ، وتفسير رئيس المحكمة للضرر: غير العادل للإصلاح في قضية نسخ الصين لماعتها مع بلجيكا . أورده مانوري ، مرجع سابق ، ص ٣٠٠ هـيش ٢٦ .

(٥٣) رأي القاضي اليس .

(٥٤) للقاضي المؤقت في نفس القضية ، المرجع السابق ، ص ٢٩ .

(٥٥) مانوري ، ص ٣٠٠ .

(٥٦) مير القاضي المكسيكي باديلانرو في رأيه المخلف في هذه القضية عن اعتقاده بأن الاضرار التي تصيب إنجلترا من جراء الرسوم الايسلندي يمكن تعويضها ماديا ، ورد بالمرجع السابق .

I.C.J. Rep. 1973, p. 105.

(٥٧)

Pierre Michel Eisemann, Les effets de la non-comparition devant la

(٥٨)

Cour Internationale de Justice" A.F.D.J. 1973, p. 353.

I.C.J., C.R. 73/3, p. 41

(٥٩)

(٦٠) ايزمان ، ص ٣٦٢ .

(٦١) مذلسون ، ص ٣٠٢ .

(٦٢) كوت ، ص ٢٥٢ .

(٦٣) من هذا الرأي Guyomar . أورده ايزمان ص ٣٦٧ .

(٦٤) من هذا الرأي روزين ، ويؤيده ايزمان ص ٣٦٧ — ٣٦٨ .

(٦٥) ايزمان ، ص ٣٦٩ .

(٦٦) الفنتيبي ، ص ٧٥٢ .

(٦٧) المرجع السابق ، ص ٧٥٤ .

(٦٨) ايزمان ، ص ٣٦٧ هـيش ٧٧ .

(٦٩) تنص المادة ٥٢ على ما يلي :

"1. Whenever one of the parties does not appear before the court, or fails to defend its case, the other party may call upon the court to decide in favour of his claim.

2. The court must, before doing so, satisfy itself, not only that it has jurisdiction in accordance with articles 36 and 37, but also that the claim is well founded in fact and law."

(٧٠) نقلا عن بير كوت ص ٢٥٣ .

(٧١) المرجع السابق .

I.C.J. Rep., 1973, p. 330

(٧٢)

(٧٣) انظر أيضا

Peter J. Goldsworthy, "Interim measures of protection," A.J.L. Vol. 68, No. 2, 1974, p. 267

وانظر أيضا رأيا مخالفا لدان سيوييتو ، مرجع سابق ، ص ١٨٠ .

(٧٥) مانوري ، ص ٣٢٠ .

- (٧٦) المرجع السابق ، ص ٢٢٢ وتقدمه لراي بخالف للقاضيين ايشاجا وينجرون في قضية المصيد ، وانظر ايضا ايزمان ، ص ٢٧٢ ، ولفوري ايضا ص ٢١٩ .
- (٧٧) I. C. J. Rep. 1973, pp. 114 - 122.
- (٧٨) ايزمان ، ص ٣١٧ ، وروزين ايضا ، على خلاف رأي جيومار المشار اليه في ايزمان .
- (٧٩) "La Cour n'indique des mesures conservatoires qu'après avoir donné aux possibilités de faire entendre leurs observations a ce su et ..."
- (٨٠) نعم البعض مثل لافوري وجيومار أن اخفاق أحد الأطراف في تقديم ملاحظاته يمد خطأ أنظر لافوري ص ٢١٩ .
- (٨١) George Abi Saab, Les Exceptions Préliminaires dans la Cour Internationale, Paris, Pedone 1967, pp. 156 - 157.
- (٨٢) المرجع السابق ، ص ١٥٧ .
- (٨٣) صدر أمر المحكمة في هذا الشأن بتاريخ ١١/٩/١٩٧٦ .
- (٨٤) I. C. J. Rep. 1976, para 41.
- (٨٥) المرجع السابق ، للفردان ٤٠ و ٤٢ من لبر المحكمة .
- (٨٦) I. C. J. Yearbook 1970 - 71 (No. 25)
- (٨٧) Dan Giobanu, Preliminary objections, Martinus, Nijthoff, the Hague 1975, pp. 55 - 56.
- (٨٨) Peter Goldsworthy, op. cit., p. 261.
- (٨٩) راجع رسالتنا للدكتوراه ، غير منشورة بكلية الاقتصاد ، بجامعة القاهرة ١٩٧٦ ، وعنوانها « الجزاءات غير العسكرية في الأمم المتحدة » ص ٢٠٤ وما بعدها .
- (٩٠) تفصيل ذلك في المرجع السابق ص ٢٠٧ وخلاصة مايلي ١ .
- (٩١) I. C. J. Rep. 1976, p. 22
- (٩٢) المادة ١/٤ من نظام المحكمة .
- (٩٣) المادة ٢ من النظام .
- (٩٤) المواد ١٦ - ٢٠ من نظام المحكمة .
- (٩٥) المادة ٨٩ من اللائحة المعدلة .
- (٩٦) راجع مقال
- Jean Choppez, "L'avis consultatif de la C. I. J. de 16. 10175, dans l'affaire du Sahara Occidental, R.G.D.I. 1976 B, pp. 1141 - 42.
- (٩٧) أنظر
- J. H. Verzyl, International Law in Historical Perspective, A.W. Sijthoff, Leyden 1976, Vol XIII, p. 448.
- (٩٨) المادة ٢٢
- (٩٩) كان ذلك بمنسوبة الراي الاستشاري بشأن نظام الجبرك النمساوية الإيطالية عام ١٩٢١ .
- أنظر لريزل ، ص ٤٢٧ .
- (١٠٠) لم يستخدم المحكمة هذا الحق حتى الآن في أحوال التضرعات ، المرجع السابق ، ص ٤٦

- (١٠١) المرجع السابق ، ص ٤٤٧
- (١٠٢) الفتيي ، ص ٧٤٨
- (١٠٣) روزيت طيبة ١٩٥٧ ص ١٥١ جلد ٢
- (١٠٤) المرجع السابق ، ص ١٥٠
- (١٠٥) نفس المرجع ، ص ١٥١
- (١٠٦) تلا عن الفتيي ، ص ٧٤٩
- (١٠٧) H. Lauterpacht, Dissenting Opinions of National judges and the Revision of the Statute of the Court, B. Y. B. I. L., 1930, p. 182.
- (١٠٨) Sh. Rosenne, the International Court of Justice, A. W. Sythoff, Leyden 1757, p. 140.
- (١٠٩) المرجع السابق ومن منقدي النظام لوترباخت ، المرجع السابق ص ١٨٢ — ١٨٦ ، والفتيي ص ٧٤٩ — ٧٥٢
- (١١٠) روزين ، ص ١٤٦



# نحو نظام نقدي دولي جديد

مقدمة :

د . اسكندر النجلر \*

ان الحاجة والدعوة الى اقامة نظام اقتصادي عالمي جديد ينظم ويطور العلاقات الاقتصادية بين الدول على اساس من المساواة والتعاون ، لاجل تحقيق معدلات نمو اقتصادي اعلى ، ومستويات معيشة ارفع لجميع فئات المجتمع العالمي — النامية منها بالذات — انما تنبعث من حقيقتين متداخلتين : الاولى ، ان الاوضاع والظروف السياسية والاقتصادية الراهنة للدول التي يحتويها النظام القائم ، اصبحت غير ما كانت عليه قبل ثلاثين عاماً ، حين وضعت قواعد هذا النظام بمؤسسه المختلفة ، اذ حصل على الصعيد السياسي تغير في طبيعة معادلة القوى بين الدول المتقدمة من جهة وبينها وبين الدول النامية من جهة اخرى . فمركز الولايات المتحدة ، وان كان لا يزال قويا بين مجموعة الدول المتقدمة ، الا انه الان غير ما كان عليه بمعد الحرب العالمية الثانية ، خلال فترتي الاربعينات والخمسينات ، ومن ناحية اخرى تغيرت طبيعة العلاقات بين الدول المتقدمة والدول النامية . فبعد ان كان معظم اعضاء المجموعة الأخيرة ، مستعمر او تابع للدول المتقدمة — المستعمرة — وممثل من خلالها ، لدى وضع اساس النظام القائم ، اصبحت لها شخصيتها السياسية المستقلة ، اثر انحسار السيطرة الاجنبية السياسية عنها خلال الحقتين الماضيتين ، الا ان هذا الاتجاه ، على الصعيد السياسي الذي حقق قدرا من المساواة والسيادة الوطنية لهذه الدول ، لم يواكبه او يوازه انجاز مماثل على الصعيد الاقتصادي ، فالفوة والاختلال بين مجموعة الدول المتقدمة ومجموعة الدول النامية اخذ في التوسع والازدياد بدلا من التقلص والتوازن . فحين يمثل سكان الدول النامية ٧٠ بالمئة من سكان العالم فانهم لا يستحوذون الا على ٣٠ بالمئة من اجمالي الدخل العالمي ، وعلى ١٤ بالمئة من السيولة الدولية ، كما ان نصيبها من التجارة الدولية اخذ في التقلص بدلا من التزايد . (١)

\* استاذ الاقتصاد بكلية التجارة في جامعة الكويت .

تدبر هذا البحث في ندوة « النظام الاقتصادي الدولي الجديد والعالم العربي » التي انطلقت في الكويت في ٢٧-٢٩ مارس ١٩٧٦ .

وقد يرجع البعض هذه المظاهر ، الى التخلف المتوارثة اسبابه في مختلف الهيكل الاساسية للدول النامية . ولا جدال في ان بعض اللوم ، بل جزء كبير منه يقع على التخلف (١) الا ان للاسباب الخارجية دور لا يستهان به ، ادى الى تفاقم الامور ، وانتاجها في غير صالح الدول النامية ، وهذه تتمثل في طبيعة العلاقات الاقتصادية بين الدول النامية والمتقدمة . فالدول النامية تتأثر بصورة او باخرى بطبيعة النشاط الاقتصادي في الدول المتقدمة ، من رواج وتضخم او كساد ، لما لطبيعة هذا النشاط من تأثير على قيمة صادرات وواردات الدول النامية . ولا يخفى ان التقلب في صافي حصيله عائد التجارة الخارجية له تاثيره الضار على المدفوعات وعلى مشاريع التنمية في تلك الدول . والصورة الراهنة لمحصلة العلاقات التجارية بين المجموعتين ليست في مصلحة الدول النامية ، سواء كان ذلك متتبلا في شروط التبادل او في تفاقم عجز الميزان التجاري الذي ارتفع من حوالي ١٠.٧ بليون دولار سنة ١٩٧٣ الى ٣٣.٤ بليون دولار سنة ١٩٧٥ (٢)

ولا اريد ان احمل رميد اللوم هنا للدول المتقدمة ، لعدم اتاحتها الفرص للدول النامية ، اذ ان لذلك اسبابه المتوارثة في جهاز السوق وفي المؤسسات الهيكلية للنظام الاقتصادي ، الامر الذي يقودنا الى الحقيقة الثانية الدائمة الى التغير . وهي ان النظام الاقتصادي الذي وضع في برتون وودز ، كما تجسد من خلال مؤسساته المختلفة لم يمثل مصالح الدول النامية ، ومن ثم لم يخدم اهدافها ، اذ لم يكن لها كيان سياسي مستقل آنذاك ، ولذا كانت الكفة الراجحة في هذا النظام للدول المتقدمة ، وعلى الاخص الولايات المتحدة الامريكية . ومن ناحية اخرى فان هذا النظام لم يتطور بحيث يستوعب الحقائق الجديدة ، السياسية منها او الاقتصادية ، خصوصا تلك التي حصلت بين الولايات المتحدة من جهة ومجموعة الدول الصناعية الاخرى من جهة ثانية (٣) الامر الذي ترتب عليه انهيار اهم اركانه ، المتمثل في نظام النقد الدولي ، في اغسطس سنة ١٩٧١ .

وسنحاول في هذا البحث ، في سبيل تحديد معالم نظام نقدي دولي جديد ، تقييم النظام النقدي السابق مبينين انجازاته واسباب انهياره ومدى استيعابه لمطالبات الدول النامية ، ثم محاولات اصلاح البذولة ومدى تحقيقها لتطلعات النظام المقترح .

### نظام برتون وودز :

اود ان اوضح قبل مناقشة اهداف ووسائل هذا النظام ، ومن ثم



انجازاته واسباب انهياره ، انه قد اجتاز مرحلتين متميزتين ، امتدت اولاهما الى ان تحول النظام الى معيار الدولار في اغسطس سنة ١٩٧١ اثر اعلان الولايات المتحدة توقفها عن تحويل الدولار الى ذهب ، وانتهت ثلثيتهما بتحول الدول عن نظام سعر الصرف المستقر (Adjustable-Peg System) الى سعر الصرف العائم (Flexible-Exchange Regime) في ١٩ مارس ١٩٧٣ . (٤)

## الاهداف والوسائل :

- ١ - ان النظام النقدي كما وضع في بروتون وودز سنة ١٩٤٤ كان يهدف كما نصت وتضمنت مواد اتفاقيته الى « الزيادة والنمو المتوازن لمسي حجم التجارة العالمية لما لذلك من اثار توسعية على تنمية الموارد الاقتصادية ، ومستويات التوظيف والدخل لجميع الدول الاعضاء ». (٥)
- ٢ - وقد حاول المؤتمرون لتحقيق هذا الهدف ، تجنب عيوب الانظمة النقدية الدولية التاريخية السابقة كجمود اسعار الصرف وعدم استقلال السياسة النقدية في نظام الذهب ، او تعارض السياسات الوطنية والتنافس على تخفيض اسعار الصرف في نظام سعر الصرف المرن (Managed Flexible Exchange System) او عدم استقرار اسعار الصرف في نظام سعر الصرف الحر (Freely Flexible Exchange System) او اساليب الكبح الذي يتميز به نظام الرقابة على الصرف - الا في بعض الحالات - . ولذا اعتمد نظام سعر الصرف المستقر (Adjustable-Peg System) ويلزم هذا النظام كل من الدول الاعضاء بالاعلان عن سعر تعادل عملتها بالنسبة لمعيار الذهب - وقد انضم اليه وطقى عليه الدولار فيما بعد - وظهرت الدولة بالمحافظة على السعر المعلن هذا ضمن هامش حدوده . ١ - بالثة ، وذلك بتباع احد اسلوبين : اولهما بيع وشراء الذهب حسب السعر المعلن ، وقد انفردت الولايات المتحدة بتباع هذا الاسلوب حتى ١٥ اغسطس سنة ١٩٧١ . اما باقي الدول فاتبعت اسلوب نظام الصرف المرن المتبادل في بيع او شراء العملة المحلية للمحافظة على سعر الصرف المعلن .
- ٣ - والدول في هذا النظام - على نقض نظام سعر الصرف المرن - ليست ملزمة فقط بازالة التقلبات اليومية في سعر الصرف - من حيث المبدأ - بل ايضا بالمحافظة على ثباته اطول مدة ممكنة ، على الا يتعارض

في ذلك وتحقيق اهداف النظام الاخرى ، كحرية التجارة والمدفوعات في الحساب الجاري ، والاستقرار الاقتصادي الداخلي للدولة على مستوى التوظيف الكامل ضمن استقرار نسبي في الاسعار . فإذا تعذر تحقيق اي من هذه الاهداف بسبب ضغوط ميزان المدفوعات — لوجود اختلال اساسي — فان تعديل سعر التعادل يصبح امرا مشروعا لازالة عبء هذه الضغوط ، الا ان تغيير سعر التعادل — على النقيض من النظم الاخرى — لا يعتبر امتيازاً للدولة ، تمارسه متى شاعت ، اذ لا بد من الحصول على موافقة مسبقة من صندوق النقد الدولي ، اذا تجاوزت نسبة التعديل 10 بالمئة من السعر المعلن ، نظرا لما لاستقرار اسعار الصرف من اهمية ، من حيث المبدأ ومن حيث الآثار الاقتصادية لدى الدول الاعضاء .

٤ — اما اذا كان الاختلال في ميزان المدفوعات لاسباب طارئة ، مؤقتة فانه لا يسمح للدولة بتغيير سعر التعادل كوسيلة لتعديل الاختلال ، اذ ينبغي عليها اتباع السياسات الداخلية للتعديل . وتنادي لاحتتمال لجوء الدول الى قرض القيود على عمليات الحساب الجاري ، او غيرها من السياسات التي تتعارض واهداف النظام ، نظرا لانتشارها الى الارصدة اللازمة لمواجهة العجز في المدفوعات ، فقد اوجد النظام مصدرا للسيولة من خلال حصص الاعضاء في الصندوق ، وذلك لتوفير ترويض قصيرة الاجل لمجابهة مثل هذا العجز .

### انجازات النظام:

لقد حقق النظام العديد من الانجازات المتفاوتة الاهمية ، كتحقيق هدف تحويل العملات الرئيسية (Currency Convertibility) في اواخر الخمسينات ، بالاضافة الى تحرير عمليات الحساب الجاري من القيود الكمية ، الا ان من اكثر الانجازات اهمية خلق حقوق السحب الخاصة كمصدر جديد يساعد في السيولة الدولية ، واهمية هذا الاصل الجديد لا تكمن في توفيره للسيولة فقط بل ايضا في ايكثية تحوله الى اصل احتياطي رئيسي يحل محل الذهب والعملات الاحتياطية الاخرى ويصبح معيارا لنظام جديد . (٦) ويبقى بالطبع الهدف الاساسي الذي وضع من اجله النظام ، وهو تنمية التجارة الدولية ، بصورة متوازنة ، وتشير الارقام الى ان التجارة العالمية قد ازدادت بمعدلات متسارعة ، اذ ارتفعت قيمة صادرات العالم — باستثناء دول المعسكر الاشتراكي — من ٥٣٨ بليون دولار سنة ١٩٤٨ الى ٣١٢٢ بليون دولار سنة ١٩٧١ (٧) . الا ان هذا النمو وان

حقق هدف الزيادة في حجم التجارة العالمية ، الا انه اخفق في تحقيق هدف التوازن ، اذ كان معدل نمو صادرات الدول المتقدمة وبالتالي نصيبها من التجارة الدولية اكبر منه بالنسبة للدول النامية . اذ ارتفع نصيبها من ٣٦ر٦ بليون دولار سنة ١٩٤٨ الى ٢٥٠ر٨ بليون دولار سنة ١٩٧١ مستحوذة بذلك على ٨٠ بالمئة من التجارة الدولية . في حين ارتفع نصيب الدول النامية ، خلال الفترة ذاتها من ١٧ر٢ بليون دولار الى ٦٢ر٣ بليون دولار ، محققة بذلك انخفاضا في نصيبها من ٣٣ ٪ الى ٢٠ ٪ ، الامر الذي يثير التساؤل حول مدى فعالية وموضوعية المؤسسات القائمة لتحقيق اهداف النظام (٨) .

### اسباب انهيار النظام :

ان من الصعوبة بمكان الغاء عبء اللوم بكامله على النظام او واضعيه لانهياره واغفال دور الذين وضع النظام لاجلهم . ان تطور النظام باتجاه نظام الصرف بالذهب ، واعتماده الدولار مصدرا رئيسيا للسيولة ، امرا يحاسب عليه النظام ، الا ان جهود اسعار الصرف وتعارض السياسات الوطنية امران يقع عبئهما في المقام الاول على الدول الاعضاء ، وسنحاول فيما يلي عرض ومناقشة اسباب انهيار النظام لا لهدف توزيع اللوم ، بل في المقام الاول ، لتفادي مثل هذه الاسباب او العيوب لدى وضع اي نظام جديد .

١ — الدولار والسيولة الدولية : ان تحول نظام برتون وودز الى نظام الصرف بالذهب نتيجة اقراره الدولار كعيار دولي اضافي ، واصل احتياطي رئيسي ، وعملة دولية تدخلية قد جعل من استمرار فعالية النظام ، رهن بالثقة في الدولار الامريكي التي تعتمد على استمرار قوة الاقتصاد الامريكي ، واستعداد الولايات المتحدة الدائم لبيع وشراء الذهب لدى السعر المعلن ، الذي يعتمد بدوره على ميزان المدفوعات الامريكي واحتياطي الذهب الامريكي . فالنظام كما تطور قد حمل بين جوانحه احد اسباب انهياره .

ان موارد الصندوق ، المتمثلة في اجمالي حصص الاعضاء ، لم تتجاوز مبلغ ٨ر٨ بليون دولار لدى تاسيسه ، وقد بلغت حصص الولايات المتحدة وبريطانيا ، ائذاك ٢٧٥ بليون دولار و ١٣ بليون دولار على التوالي . وقد كان معدل نمو موارد الصندوق ونمو عرض الذهب بطيئا اذ بلغ حوالي ٢٧ بالمئة سنويا في حين بلغ متوسط معدل

نمو التجارة الدولية ٧٥ ٪ سنويا ، الامر الذي ادى الى اعتماد متزايد على الدولار لتعويض العجز في السيولة الدولية (٩) . الا انه على الرغم من ان وفرة الدولار كانت ذا فائدة للتجارة والمعاملات الدولية ، الا انها كانت مصدر خطر يهدد النظام ، لاعتمادها على عجز ميزان المدفوعات الامريكي . وقد اخذ يتضح في اوائل الستينات ان النظام لا يستطيع ان يتحمل وطأة مثل هذا الاسلوب في خلق الاحتياطي ، وذلك للتناقض القائم في هذا الاسلوب . اذ ان توفر السيولة الدولية تعتمد في المقام الاول على عجز ميزان المدفوعات الامريكي ، الا ان العجز يفقد الثقة في عملة الاحتياطي ( المعيار ) وبالتالي يؤثر علىفاعلية النظام .

وقد ظهرت اولى بوادر تضعف الثقة بالدولار سنة ١٩٥٨ ، ممثلة في الانقبال المتزايد على شراء الذهب ، وذلك لاستمرار اختلال ميزان المدفوعات ، الذي ابتدا واستمر منذ سنة ١٩٥٠ — باستثناء سنة ١٩٥٧ . وقد تفاقم مرة اخرى سنة ١٩٦٨ عندما بلغ رصيد الولايات المتحدة الذهبي حده الأدنى البالغ ١٢ بليون دولار ، الامر الذي ترتب عليه ازمة ذهب في النظام (١٠) . وقد تزايد الضغط على الولايات المتحدة لتحقيق التوازن في ميزان مدفوعاتها (١١) . وقد ترتب على توقع تخفيض سعر صرف الدولار وانخفاض سعر الفائدة نزوح رأس المال بكميات هائلة من الولايات المتحدة الى الدول الاوروبية . وقد تفاقم الوضع في اوائل سنة ١٩٧١ حيث بلغ العجز في نهاية الثمانية اشهر الاولى ٢٣ بليون دولار ، وتقلص الاحتياطي الذهبي بحيث بلغ ١٠.٢ بليون دولار ، الامر الذي ادى بالولايات المتحدة الى اتخاذ قرارها بالتوقف عن تحويل الدولار الى ذهب في ١٥ أغسطس سنة ١٩٧١ ، منهية بذلك نظام الصرف بالذهب ، وواضحة العالم على نظام الدولار . (١٢)

٢. — جهاز التعديل : ان جهاز تعديل ميزان المدفوعات لم يؤد المهمة المرجوة منه بصورة مرضية ، فقد استمر — ولفترة طويلة — فائض ميزان مدفوعات بعض الدول بالتصاعد بينما تضخم عجز البعض الاخر . وقد صاحب تقييس اسعار الصرف الناجم عن الاختلال ، اضطراب في الاسواق النقدية ، واشتداد حركة المضاربة ، بالإضافة الى تحقيق خسارة او كسب للسلطات النقدية .

ان الدولة التي تواجه عجزا في ميزان مدفوعاتها تستطيع ان تتبّع احد اسلوبين ، اما تعديل المدفوعات او الاستمرار في تمويل العجز .

الا ان لكل منها تكلفة . وتمثل تكلفة الاسلوب الاول في اضطراب الاسواق المحلية ، وفي توزيع الدخل وفي قيم الأصول المختلفة ، بينما تمثل تكلفة ثانيهما في حيازة الاحتياطات اللازمة او اقتراضها على سبيل المثال . وقد ادت عدم كفاية جهاز التعديل في غالبية الدول الى اعتبار تكلفة التمويل اكبر من تكلفة التعديل . ومن ناحية اخرى يبدو ان هناك اجبا ع ، على ان عملية التعديل تعني تغيير اسعار الصرف . وهذا الامر لم يكن صحيحا دائما ، فان تغيير سعر الصرف ليس الاسلوب الوحيد ، ولا يلجأ اليه الا اذا كان الاختلال اساسي . وقد كان جهاز تعديل نظام الذهب يمثل المفهوم الاصلي لعملية التعديل في نظام برتون وودز . فاتبعت الدول سياسات انكماشية او توسعية ان حدث عجزا او فائض في موازين مدفوعاتها الا انه يترتب على ذلك عدم تناسق في توزيع عبء التعديل ، الامر الذي يزيد من مشاكل دولة العجز .

ان عدم التناسق في توزيع عبء التعديل يمكن تحمله ، اذا لم يكن الاختلال كبيرا ، وكان لفترات وجيزة . الا ان حجم الاختلال اخذ بالازدياد وطال امده حيث ازدادت حدة التضخم . وهكذا اصبح تغيير اسعار الصرف الاسلوب العام لعملية التعديل .

ومن ناحية اخرى لم يكن السلوك الذي اتبعته السياسات الوطنية في مختلف الدول عاملا مساعدا لجهاز التعديل . ويمثل ذلك في التسامح المتزايد ازاء معدلات التضخم المتصاعدة . وتعتبر هذه الحقيقة بمثابة العامل الحاسم في تغيير مفهوم جهاز التعديل في عملية تتم من خلال اتباع سياسات توسعية او انكماشية في ظل سعر صرف ثابت اي عملية تتم من خلال تغيير اسعار الصرف . اذ لا يمكن لجهاز التعديل الكلاسيكي ان يؤدي دوره حيث مستوى الاسعار يتأرجح ارتساعا بين صفر الى ما يقارب ١٠ ٪ .

وقد كان للاتجاهات الجديدة للسياسات المحلية اثار بعيدة على جهاز التعديل . فقد اصبحت السياسات الاقتصادية اكثر تطلبا . فامتد نشاط الحكومة بحيث شمل قطاعات اكثر ، مغلنا بذلك حيزا ضيقا نسبيا من السوق الحر لعملية التعديل الدولية ، الامر الذي حد من فعاليتها . (١٣)

٢ — تغيير اسعار التعادل : ان نظام برتون وودز لم يحتط كما ينبغي للتضخم . وقد انتمر تغيير اسعار التعادل على حدوث الاختلال

الاساسي فقط . اذ كان على الدول — كما قدمنا — ان تلجأ الى السياسات النقدية والمالية لاعادة التوازن لمدفوعاتها قبل اللجوء الى تغيير سعر التعامل . لكن مثل هذا الاسلوب ينسجم مع عالم يكون فيه استقرار مستوى الاسعار هو القاعدة ، بينما يكون الاستثناء هو التضخم . وفي مثل ذلك العالم ، يتوقع عادة ان تحاول الدولة — ان حصل اتجاه تضخمي — ان تقوم بمجهود خاص للعودة بمستوى الاسعار الى الاستقرار . وهذا مغاير لما يحدث في عالم اليسوم . فالتوقع ان كان هنالك اتجاه تضخمي ان تسمح الدول للتضخم بالاستمرار ، لكن بمعدلات اقل .

ان مسؤولية وقوع نظام برتون وودز في هذا المأزق لا تقع على عاتق مؤسسي النظام ، فمع انهم قصروا تغيير اسعار الصرف ( اسعار التعامل ) على حدوث اختلال اساسي ، الا انهم لم يضعوها بعيدا عن تناول السياسة العادية . انها الذي ادى الى ان يصبح النظام اكثر جمودا ، على الرغم من ازدياد الحاجة الى المرونة النسبية فيه ، بسبب التضخم المتصاعد ، هو تزايد حرية حركة رأس المال قصير الاجل . فقد ادى ذلك الى اعتبار تغيير اسعار الصرف حدثا يتهدد استقرار الاسواق النقدية العالمية ، وبالتالي نظام النقد الدولي ، ولذا عمل على تأجيله اطول مدة ممكنة (١٤) ، الا ان تغيير سعر الصرف قد يأتي متأخرا ، بحيث تكون الاضرار المترتبة عمن العجز قد تراكمت واتسعت . هوة الاختلال في الميزان ، الامر الذي يقتضي التخفيض بمعدلات اكبر . يضاف الى ذلك ان التأخير في التخفيض يؤدي الى زيادة الضغط على ميزان المدفوعات نتيجة اشتداد حركة المضاربة . ومن شأن ذلك تعقيد مشكلة اختيار سعر صرف مناسب . وسواء اعتبرنا هذا التطور ناتجا عن سوء ادارة النظام ، او عيب في النظام نفسه ، فانه ادى الى وقوع العالم في مأزق لا بد من العمل على تفادي الوقوع فيه لدى وضع قواعد اي نظام اخر .

٤ — تعارض مبادئ النظام : وتتمثل هذه المبادئ في استقرار سعر الصرف واستقلال السياسة النقدية وحرية حركة رأس المال قصير الاجل (١٥) ان هذه المبادئ لا يمكن تحقيقها مستقلة عن بعضها البعض . اذ لا يمكن ان يكون سعر الصرف ثابتا والسياسة النقدية مستقلة في حين يترك رأس المال قصير الاجل حرا دون قيود . اذ ان حرية حركة رأس المال من شأنها التأثير على استقلال السياسة النقدية ، وبالمثل لا يمكن اتباع سياسة نقدية مستقلة بالاضمان

الى حرية حركة رأس المال ، وفي نفس الوقت يبقى سعر الصرف ثابتا بدلا من ان يترك لقوى السوق لتحديد سعره ، اذ لا بد من التضحية باستقلال احد هذه المبادئ .

وقد خاضت ألمانيا الغربية تجربة واجهت فيها هذا الاختيار . فقد ادى تفاوت اسعار الفاتدة بينها وبين الولايات المتحدة ، واستداد حركة المضاربة على الدولار سنتي ١٩٧٠ و ١٩٧١ ، الى تنفق رؤوس الاموال قصيرة الاجل بكيمات هددت معها سياستها النقدية لمجابهة التضخم بالفشل . ولاتخاذ سياستها هذه كان عليها ان تختار بين استقرار سعر المارك او تغيير حرية حركة رأس المال قصير الاجل . وقد اختارت السبيل الاول فعومت المارك . وذلك لعدم اقتناعها بالاستمرار بحماية سعر صرف الدولار .

ويتضح اسلس التعارض ومغزاه بجلاء عندما نتحرى المعنى الذي تنطوي عليه حرية حركة رأس المال وثبات اسعار الصرف . ان ذلك يعني ان العالم — عالم الدول الصناعية على الاقل — قد تحول في الواقع الى ، ما يشبه ، منطقة عملة واحدة . وحيث انه لا يمكن لمفروع البنك المركزي في الدولة الواحدة ان تتبع سياسات نقدية مستقلة ، فبالمثل لا يمكن ان يكون هناك سياسات نقدية مختلفة ، من شأنها تبين اسعار الفاتدة بين الولايات المتحدة وبريطانيا والمانيا الغربية على سبيل المثال .

من الواضح اننا نقف ازاء عيب جسم في النظام النقدي نفسه — اذا رغبتنا في الاصرار على استقلالهم . فالمبادئ التي يرغب في التوفيق بينها ، لا يمكن ان تتفق وبعضها البعض . وقد يعترض البعض ، بأنه كان من الممكن تجنب نتائج المأزق الذي وضع فيه النظام النقدي ، وذلك باللجوء الى السياسة النقدية . ورغم سلامة هذه الحجة ، الا انها تتعارض مع مبادئ النظام التي تفترض استقلال السياسة النقدية .

### **دور صندوق النقد الدولي :**

ان دور الصندوق لا يمكن اغفاله لدى عرض اسباب انهيار النظام . فكاداة ووسيلة لتحقيق اهداف النظام كان بالامكان ان يكون اكثر ايجابية من حيث اخذ زمام المبادرة لتعديل اسعار الصرف ، بما فيها الدولار ، وتحديد اثار حركة رأس المال قصير الاجل ، بالإضافة الى توفير قدر اكبر من السيولة

بصورة منتظمة بدلا من الاعتماد المتزايد على عجز ميزان المدفوعات الأمريكي .  
ولا يريد ان ابدو وكأني اقول بان عيوب النظام هي عيوب الصندوق ، ان  
ما اريد ان اؤكدده هنا هو العيب في ادارة النظام — ان جاز التعبير — .

ان من اسباب عدم فعالية الصندوق ، عدم دعم الدول الصناعية  
الرئيسية له . اذ اتجهت الى التعاون فيما بينها خارج نطاق الصندوق .  
مثال ذلك تعاون البنوك المركزية لهذه الدول مباشرة اiban الازمات من خلال  
ترتيبات المقايضة (Swap Arrangements) . وقد ازداد التعاون  
بين هذه البنوك اذ يعقد رؤساءها اجتماعات دورية شهرية لبحث اوضاع  
ارصدها الاجنبية . كما ان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)  
قد اقامت لجنة مهمتها مرآية تطور موازين مدفوعات اعضائها . ان هذه  
الاجراءات من قبل الدول الصناعية ، التي تعتبر مركز الثقل في الصندوق  
والنظام ، قد قللت من فعالية الصندوق واهميته في النظام . وقد اتجه  
البعض الى القول بان دوره يجب ان يكون ثانويا ، وانه يجب ان يركز جهوده  
على مساعدة الدول النامية ، وبمعنى اخر ان الدول الغنية تستطيع ان  
تتدبر امورها خارج نطاق الصندوق . الا ان بعض المهتمين بشئون الصندوق  
يشيرون الى ان الاتجاه مؤخرا هو لاعطاء الصندوق دورا اكبر ودليلهم على  
ذلك ، خلق حقوق السحب الخاصة من خلال الصندوق ، التي اقراها في  
اجتماعه في ريو دي جانيرو سنة ١٩٦٧ . (١٦) .

### الدول النامية والنظام :

ان من العيوب الاساسية التي تؤخذ على النظام / الصندوق ، هو  
عدم استيعابه للحقائق الجديدة التي لم تكن قائمة لدى تاسيسه . فقد كان  
عدد الدول الاعضاء ائذاك لا يزيد عن اربعة واربعين دولة ، وقد ارتفع  
عدهم بحيث اصبحت سنة ١٩٧١ ، مائة وثمان دول ، تبلغ نسبة الدول  
النامية بينهم حوالي ٨٥ ٪ ، الا ان هذه الاغلبية لا تملك الا ٣٠ ٪  
من الاصوات ، في حين تسيطر الدول الصناعية الاربعة عشر على ٦٠ ٪  
من الاصوات (١٧) . الامر الذي يثير موضوع ديمقراطية التمثيل ، واتخاذ  
القرارات وبالتالي مراعاة متطلبات الدول النامية . وهذا بدوره يعزز  
انتقاد الدول النامية للصندوق لتقاعسه عن اتخاذ الاجراءات الكفيلة بنمو  
تجارتها حسب اهداف النظام .. اذ لاحظنا تقلص نصيب هذه الدول  
من التجارة الدولية . فالدول النامية تعاني في ميدان التجارة الدولية من  
تقلص اسواق صادراتها في الدول المتقدمة ، ومن ارتفاع اسعار الواردات ،



الامر الذي يؤثر على القوة الشرائية لصادراتها . وقد كان مجهود الصندوق محدودا ، اذ لم يحاول ان يربط اسعار الصادرات برقم قياسي لاسعار الواردات (Price Indexation) او يتبع سياسة تعويض الانخفاض في القوة الشرائية للصادرات (Price Compensation) وقد تمثل مجهوده في تأسيس تسهيل لتعويض انخفاض اجمالي عائد الصادرات (Compensatory Financing Facility) سنة ١٩٦٣ .

الا ان الدول النامية انتقدت هذا التسهيل للأسباب التالية :

- ١ — ان التسهيل لا يأخذ ارتفاع اسعار الواردات بعين الاعتبار (١٩) .
- ٢ — ان التسهيل يأخذ بعين الاعتبار الحصيلة الاجمالية للصادرات ، ولا يميز بين انخفاض حصيلة صادرات المواد الاولية او السلع الصناعية (٢٠) .
- ٣ — ان التسهيل يشترط ان يكون ميزان المدفوعات في حالة عجز (٢١) .
- ٤ — ان فترة السداد قصيرة ، وليست قائمة على اساس تحقيق مائض في ميزان مدفوعات الدولة المستفيدة .
- ٥ — ان التعويض ليس تلقائيا (Automatic) ، كما انه لا تعطى القروض من هذا التسهيل الا بعد حصول العجز ، وليس قبله حتى لو توفرت الدلائل على حتمية حدوث العجز . بالاضافة الى عدم كفايته اذ يمثل ٥ ٪ من حصيلة الدولة .

لقد كان لهذه الاسباب وغيرها من التعتيدات اثرها على مقدار الاستفادة من هذا التسهيل (Facility) ، الامر الذي دعى الدول النامية الى المطالبة باصلاحها بحيث تتناسب ومتطلباتهم (٢٢) ، (٢٣) .

لقد بينت التطورات المالية والنقدية التي حدثت في النصف الثاني من سنة ١٩٧١ ان جميع الدول بلا استثناء تتأثر بصورة او باخرى ، عندما يخل النظام . فقد اثرت الاحداث التي تلت اجراء الولايات المتحدة في ١٥ اغسطس ١٩٧١ على الدول النامية من عدة نواحي . فقد تأثر بعضها مباشرة نتيجة فرض الولايات المتحدة لضريبة العشرة في المئة على الواردات . الا انها جميعا قد تأثرت نتيجة تقلب اسعار صرف العملات الرئيسية ، اذ واجهتهم بمشاكل جديدة ، وعدم استقرار ، بالنسبة لا اسعار صرف عملاتهم ، وسياسة ادارة الاحتياطي ، بالاضافة لمستقبل شروط التبادل وخطط التنمية ايضا . ومن ناحية اخرى ، لقد ادى القلق في الاقتصاد العالمي الناجم من

التقلبات النقدية الى تفاقم الوضع المتردي اصلا في العديد من الدول الصناعية الامر الذي ادى الى تخفيض اسعار المواد الاولية في الشهور الاخيرة من عام ١٩٧١ . ان مثل هذه التجربة تعكس الاهمية التي تعقدها الدول النامية على النمو الاقتصادي المستمر في الدول الصناعية وعلى فعالية النظام .

وقد عبرت الدول النامية عن اهتمامها بأصلاح نظام النقد الدولي لما قد يتجهد ذلك من معدلات نمو مرتفعة في الاقتصاد العالمي . وقد اتجهت هذه الدول الى المطالبة بربط اصدار حقوق السحب الخاصة بمساعدات التنمية . كما انهم لم يؤيدوا اتجاه اسعار الصرف الى التعويم بسبب المشاكل التي يثيرها . وقد عبروا عن توقعهم من اصلاح نظام النقد الدولي ضمن برنامج عمل صادر عن مؤتمر الدول النامية المنعقد في ليما / بيرو ، وترجم الى قرارات تبنتها الجمعية العامة لهيئة الامم (٢٤) .

وقد طالبت تلك الدول اخذ الاهداف التالية بعين الاعتبار لدى وضع نظام اقتصادي جديد :

١ — ينبغي على النظام ان يضمن بصفة مستمرة توفير سيولة دولية لتنمية التجارة العالمية ولنمو صادرات واقتصاديات الدول النامية .

٢ — يجب ان تشارك الدول النامية ، منذ البداية ، مشاركة فعالة في المباحثات المتعلقة بأصلاح النظام النقدي ، وبالتالي في عمله الفعلي .

٣ — يجب تعزيز وتقوية سلطة ودور صندوق النقد الدولي في جميع الشئون ، المتعلقة بالمجتمع الدولي ، كوسيلة فعالة ، لحماية مصالح جميع الدول ، النامية على الاخص .

هذا وقد تضمنت المطالب بعض الاعتبارات والمؤشرات التي يجب اخذها في الحسبان لدى البحث في حلول لازمة النظام :

١ — ان استعادة الثقة والاستقرار في النظام النقدي يتطلبان تأسيس جهاز سعر صرف ذا هوامش محددة ، ضيقة .

٢ — يجب جعل الصلة (Link) بين اصدار حقوق السحب الخاصة، والمواد الاضافية لتمويل التنمية جزء لا يتجزأ من النظام النقدي الجديد .

٣ — اتخاذ الاجراءات لحصر التضخم في الدول المتقدمة ، ومنع تحويل عبئه الى الدول النامية ، وإيجاد ترتيبات في الصندوق لازالة اثر التضخم عن الدول النامية .

٤ - المحافظة على القيمة الحقيقية لاحتياطي الدول النامية ازاء التضخم في الدول الصناعية ، او انخفاض اسعار الصرف .

٥ - ايجاد ترتيبات لزيادة صافي تحويلات الموارد الحقيقية من الدول المتقدمة الى الدول النامية .

يلاحظ مما تقدم ان الدول النامية قد طلبت من النظام امورا لم تكن اصلا من وسائل او اهداف النظام . . وذلك كطلب توفير الموارد الاضافية للتنمية من خلال ايجاد صلة بين اصدار حقوق السحب الخاصة وتمويل مساعدات التنمية . وقد اثار هذا الموضوع ردود فعل متباينة ، بين مؤيد ومعارض . فقد انطلق مؤيدوا فكرة ايجاد الصلة ، من حقيقة عدم كفاية رؤوس الاموال المتجهة الى الدول النامية . اذ انها اقل بكثير من امكانية الطاقة الاستيعابية في هذه الدول الامر الذي يحد من فائدتها . ومن الاسباب التي تحتج بها الدول المقرضة او المستثمرة او المعنية ، هي خشية فقدان الاحتياطي . لذا فان ايجاد الصلة هذه من شأنه زيادة الاحتياطي ، ومن ثم يصبح بإمكان الدول توفير القروض او المساعدة دون خشية فقدانها الاحتياطي . اما المعارضون فقد بنوا اعتراضهم على اساس ان قرارات اصدار حقوق السحب الخاصة تختلف في طبيعتها واسبابها وحتى في سياستها عن قرارات مساعدات التنمية . وبلاضافة الى ان مثل هذه ( الصلة ) يترتب عليها تحويل موارد حقيقية ، بدون تكلفة ( ٢٥ ) .

ان السؤال الحقيقي الذي يجب طرحه في هذا المجال ، هو : هل سنبقى على اهداف النظام كما هي ؟ اي هل سيقصر نشاط النظام ضمن امور اخرى على تنمية التجارة لما لها من اثار غير مباشرة على تنمية الموارد الاقتصادية ، والتوظيف والدخل ومستوى المعيشة لجميع الدول ؟ ام اننا سنغير من طبيعة ونطاق هدفه ونشاطه بحيث يصبح « تنمية التجارة الدولية وتنمية الموارد الاقتصادية » ؟ فاذا ابقينا على الهدف الاول فان خلق صلة بين حقوق السحب الخاصة وتمويل التنمية ، تكون في غير مكانها . واذا اصررنا على ذلك فانه يجب اتخاذ الاختيار الثاني ومن ثم يجب المطالبة بتطوير النظام وتهينته ليستوعب ايضا برامج التنمية الدولية وهيئاتها المختلفة ضمن خطة منسقة ، منذ الان . ولا بد لنا من وقفة هنا . . لا خلاف في ان الدول النامية بحاجة الى مساعدات على مختلف الانواع . واذا افترضنا ان نظام التمثيل والتصويت لم يقلل من قوة الدول الصناعية ، فانه حتى لو اقر المبدأ ، فان اصدار حقوق السحب الخاصة يتطلب موافقة الاغلبية ، وهذا لن يتوفر ابدا ، الا بموافقة الدول الصناعية . الامر الذي يقلل من اصدار حقوق السحب

الخاصة ، الاصل الاحتياطي الرئيسي ومن ثم معيارا للنظام . ما اود ان اقله ان تكلفة هذا الطلب جسيمة ، سواء كان ذلك بالنسبة للنظام او للدول النامية .

وليس بنا حاجة الى تأكيد ان تحقيق اي نظام جديد لاي من الاهداف المتقدمة ، لن يكون خليفه النجاح الا اذا اتعظ واضعوه بالتجربة التي خاضها العالم مع النظام القديم او السابق ، فتجنبوا الميوب والاخطاء التي ادت بالنظام الى الانهيار ، واوجدوا قواعد ووسائل اكثر فعالية تتناسب وحاجات عالم اقتصادي متطور ، تتصف علاقاته بالتشابك والتكامل لحد كبسير ، ان مثل هذا الجهود ليس بالامر اليسير اذا اخذنا بعين الاعتبار المصالح المتباينة للدول المتقدمة والنامية ، الامر الذي يتطلب التنسيق بينها . ومن جهة اخرى هناك تعارض في السياسات الوطنية للدول المتقدمة، وهي لا تزال مركز النقل في النظام . ان نجاح اي نظام اذن رهن بتماون الدول الاعضاء على انجاحه، والا فان العالم لن تحوجه الازمات النقدية المتكررة .

### من سعر الصرف الثابت الى التعميم :

لقد ازالـت الولايات المتحدة بقرارها الامتـناع عن تحويل الدولار الى ذهب ، في ١٥ اغسطس سنة ١٩٧١ ، ركنا اساسيا من اركان نظام برتون وودز ، وقد ترتب على هذا الاجراء ، اضطراب في الاسواق المالية الدولية ، واختلال في اسعار الصرف . اذ مومت العديد من الدول اسعار مملاتها . وقد سارع وزراء مالية الدول الصناعية الكبرى العشر ، بالتشاور لاتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من شيوع الفوضى في العلاقات النقدية الدولية . وقد تمخض اجتماعهم ، الذي عقد في واشنطن من ١٦ — ١٨ ديسمبر ١٩٧١ ، عن اتفاقية السميثونيان (The Smithsonian Agreement) وتتلخص اهم بنودها بالتالي :

- ١ — تخفيض سعر تعادل الدولار بمقدار ٧٫٨٩ ٪ بالنسبة للذهب وحقوق السحب الخاصة .
- ٢ — تصحيح اسعار تعادل العملات الرئيسية الاخرى .
- ٣ — السماح لسعر الصرف بالتقلب في حدود  $\pm ٢١/٤$  ٪ من سعر التعادل .
- ٤ — موافقة الولايات المتحدة على الغاء ضريبة الواردات ( ١٠ ٪ ) التي فرضتها مؤخرا .

٥ - الاهتمام المباشر من قبل الصندوق بدراسة اصلاح النظام النقدي .  
لقد جابهت هذه الاتفاقية الازمة ، اذ انك ، لكنها تركت امورا هامة  
دون حل . اذ لم تعالج مشكلة عدم تحويل الدولار (Dollar)  
(Inconvertibility) كما انها لم تحاول ايجاد اصل احتياطي جديد ، اذ لم  
اي يتخذ قرار لاصدار حقوق سحب خاصة جديدة .

لقد اعقبت هذه الاتفاقية ، قيام الدول الاخرى بتصحيح اسعار تعادل  
عملاتها . وقد اتخذت بعض الدول من الاجراءات التي قللت من مرونة اسعار  
صرمها ، فقد اتجهت دول السوق الاوروبية في ابريل - مايو سنة ١٩٧٢ ،  
الى حصر تقلب اسعار الصرف فيما بينها بمقدار + ٢٥٪ ، بينما  
حافظت على هامش التقلب المتفق عليه ( + ٢١٪ ) (Snake within the tunnel) (٢٦) .

الا ان فترة الاستقرار النسبي التي وفرتها الاتفاقية لم يطل ابعدها .  
فقد تعرض الجنيه الاسترليني في ١٥ يونيو سنة ١٩٧٢ ، لضغط خروج  
رؤوس الاموال قصيرة الاجل ، الامر الذي اضطر الحكومة البريطانية ،  
الخروج على الاتفاقية ، وذلك بتعميم الجنيه في ٢٣ يونيو سنة ١٩٧٢ ، وقد  
تبع هذا الاجراء ، اتجاه بعض الدول التي كانت مرتبطة بالاسترليني الى  
التعميم ، بينما اتجه البعض الاخر الى الارتباط بالدولار او الذهب . وقد  
اتجهت حركة المضاربة اثر ذلك الى الدولار ، اثر توقع قيام دول السوق  
بالخروج على الاتفاقية ايضا ، وتعميم عملاتها ، وقد حاولت الولايات المتحدة  
التدخل في السوق للمحافظة على سعر صرف الدولار بالنسبة للمارك ،  
دون مائدة ، اذ بلغ سعر المارك حده الاعلى في ١ فبراير سنة ١٩٧٣ . وقد  
كان العالم على شفا ازمة نقدية اخرى . فقد اضطر البنك المركزي الالماني  
لشراء ما يقارب ٦ بلايين دولار خلال الفترة ١ - ٩ فبراير سنة ١٩٧٣  
للمحافظة على سعر المارك . كما اخذ تدفق الدولار يهدد الجدر . وقد ازداد  
الضغط على العملات عموما ، بحيث اغلقت اسواق الصرف الاجنبي الرسمية  
في اوربا واليابان في ٥-٢-١٩٧٣ واستمرت مغلقة ، الى اليوم التالي  
لاعلان الولايات المتحدة تخفيضها للناتج لسعر تعادل الدولار ، بمقدار  
١٠٪ في ١٢ فبراير سنة ١٩٧٣ . وقد تبع ذلك علاقات اسعار صرف  
جديدة ، بينما اتجه البعض الى التعميم .

#### التعميم :

ان الاسعار الجديدة للعملات لم تنل ثقة السوق ، اذ ازداد الاتقبال  
على شراء الذهب ، بحيث بلغ سعر الاونس ٩٠ دولارا في ٢٢ فبراير سنة

١٩٧٢ . كما اشتركت المضاربة على الدولار ، فتنخفض سعره بالنسبة للمارك الى حده الأدنى في ٢٢ فبراير ، وقد انقلبت المانيا الغربية سوق صرفها الرسمي في ١ مارس سنة ١٩٧٣ ، لتتأقلم تدفق الدولار ، اذ اضطرت ان تشتري في يوم واحد ما مقداره ٢٧ بليون دولار . وقد تبعتها دول السوق الاخرى ، فقرروا انفاق اسواق صرفهم الرسمية لمدة اسبوعين ، ابتداء من ٤ مارس ١٩٧٣ ، لاجل التباحث في التدابير التي يجب اتخاذها تجاه ازمة العملات هذه . وقد انتهوا الى قرار في ١١ مارس ١٩٧٣ بتعويم عملاتهم مستقلة عن الدولار ، وخارجين بذلك على اتفاقية السمنونيان . ( ٢٧ )

لقد انطوى الاجراء المتقدم على النهاية الفعلية لنظام سعر الصرف الثابت او ما تبقى منه . ومن ثم الاتجاه الى شبه نظم او ترتيب لاسعار صرف تتقرر ضمن اطار جديد يشتمل على الاساليب التالية للتعويم ( ٢٨ ) :

- ١ — دول تتبع اسلوب التعويم المستقل ، ( اسلوب سعر الصرف الحر ) .
- ٢ — دول تربط عملاتها ، بعملة رئيسية واحدة . ( الدولار غالبا ) .
- ٣ — دول تربط عملاتها ، بحقوق السحب الخاصة ، او مجموعة عملات لدول لها اهميتها من حيث العلاقات الاقتصادية الخارجية . ( كالكويت مثلا ) .
- ٤ — دول تربط عملاتها بعملة رئيسية واحدة مع تغيير سعر الصرف حسب مؤشر معين ، كمؤشر التضخم مثلا .
- ٥ — دول تعويم عملاتها مجتمعة ضمن ترتيبات تدخلية مشترك ( مجموعة الستة ) .

الا ان هذا الاسلوب الجديد ، لم يؤد بدوره الى الاستقرار في الاسواق النقدية ، او في اسعار العملات ، كما كان يتوقع مؤيدوه . اذ كانت معدلات التغير اليومية والشهرية في اسعار صرف العملات الرئيسية اكبر بكثير من المتوقع ، فقد ارتفع سعر المارك بالنسبة للدولار بمقدار ٣٠٪ في يولييه سنة ١٩٧٣ ، عن سعره في فبراير . ومن ناحية اخرى لم يؤد انخفاض سعر صرف الدولار هذا الى حركة مضاربة باتجاه معاكس ، بل اشتد الضغط على الدولار ، الامر الذي اقتضى معه التدخل الرسمي في اواخر يوليو سنة ١٩٧٣ ، منهيًا بذلك فترة التعويم الحر ( او سعر الصرف الحر ) .

وقد بلغ حجم التدخل ، اعتبارا من بداية اسلوب التعويم الاداري (Managed Flexibility) في اواخر يوليو سنة ١٩٧٣ ، الى ابريل ١٩٧٤ ، مبلغ ٣٥ بليون دولار . وهذا المبلغ يعتبر اكبر من أي مبلغ انفق في

ظل نظام برتون وودز ، الامر الذي يثير موضوع الحاجة الضخمة ، الى السيولة الدولية لمواجهة حركات المضاربة وللمحافظة على أسعار صرف حقيقية ، ومن جهة أخرى غاته يجلبه الدول النامية بمشاكل لا عهد ولا قبل لهم بها . الامر الذي سيزيد من تبعيتهم النقدية .

على الرغم من التكلفة المرتفعة لإدارة هذا الأسلوب ، إلا أنه قد برهن أنه أكثر مناعة من أسلوب التمويل الحر . إذ استوعب صدمة التحول الهائل المفاجيء في المدفوعات الدولية ، أثر ارتفاع أسعار النفط ، وأيضا الارتفاع التضخمى العام لمستويات الأسعار في الدول المتقدمة . إلا أن هذا لا يجب أن يعني أن هذا الأسلوب يمثل نظاما متكلا ، وأنه لا مجال هناك للتصحيح أو التعديل فيه . إذ أن من المشاكل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وتعتبر من أساسيات هذا النظام ، إدارة أسعار الصرف ، وعدم تعارض هذه السياسة وسياسات أسعار صرف الدول الأخرى .

### الدول النامية والتمويل :

إن المشاكل التي صادفتها هذه الدول نتيجة تمويل العملات ، تعتبر ثانوية بمقارنتها بالمشاكل الناجمة عن ارتفاع أسعار الواردات ، وانخفاض أسعار الصادرات ، بالإضافة الى تنقل أسواق التصدير . فعلى الرغم من الارتفاع الهائل في حجم التجارة الدولية ، خلال هذه الفترة ، إلا أن القوى الشرائية لصادرات الدول النامية ( غير النفطية ) قد انخفضت بمقدار ١٠ ٪ سنة ١٩٧٤ عنها سنة ١٩٧٣ ، وكان ارتفاع تكلفة وارداتها على حساب احتياطياتها الدولية . وقد تفاقم العجز التجاري لهذه الدول ، إذ ارتفع من ١٠.٧ بليون دولار سنة ١٩٧٣ الى ٢٦ بليون وحوالي ٣٤ بليون في سنتي ١٩٧٤ و ١٩٧٥ على التوالي : (٢٩)

إن عدم الأهمية النسبية لمشاكل التمويل — بسبب ظروف التجارة الخارجية التي واكبت التمويل — لا يجب أن تعني أن هذه المشاكل لا تشكل أعباء جديدة لهذه الدول ، عليها أن تجابهها :

١ — فقد افتقدت عملات هذه الدول الى نقط ارتكاز ثابتة . والاختيارات التي تواجهها الدول في ظل نظام التمويل الجديد تتمثل في :

١ — الارتباط بعملية رئيسية ، ومثل هذا الأسلوب يبقى مغروضا على الدول ذات الاقتصادات الصغيرة ، وذات الصلة الوثيقة بمركز مالي أو تجاري معين ، ومن ثم تحاول أن تحافظ على

سعر صرف عملتها بالنسبة لعملة ذلك المركز ، تجنباً للأثار السلبية التي قد تنجم لو استقلت بعملتها عن عملة ذلك المركز .  
الا ان لهذا الاسلوب سلبياته . اذ لا يساعد على تنويع العلاقات التجارية بحرية ، مع المراكز ذات العملات الاخرى ، كما انه قد يترتب على اتباع هذا الاسلوب ايضا ، تقلب اسعار عملات الدول النامية تجاه عملة أو عملات ليست لهم علاقات اقتصادية وثيقة بهم . هذا وقد تلجأ الدول بالاضافة الى ما تقدم الى ادخال مؤثر تعدل بموجبه سعر صرفها بالنسبة للعملة الرئيسية .

ب — يتمثل الاختيار الثاني بربط العملة بعملة عملات أو بحقوق السحب الخاصة . ولكل من هذين الاسلوبين فوائده ، وتمثل مائدة الربط بعملة أو مجموعة عملات انها تستبعد الربط بعملات قد تحتوي عليها حقوق السحب الخاصة ، لكنها ليست بذات أهمية اقتصادية للدولة . الا ان تكلفة هذا الاسلوب اكبر من تكلفة اسلوب حقوق السحب الخاصة . وبالنسبة للربط بحقوق السحب الخاصة ، فان مائنتها تتجلى في الاستقرار النسبي ، وذلك بسبب مركزها المتوسط بين هدي سعر صرف العملات الرئيسية فانه يتوقع ان يكون تقلبها اقل مما يمكن ان يكون عليه اذا اتبع اسلوب الربط بعملة رئيسية واحدة .  
ومما يعزز استقرارها ايضا ، هو كونها قاسم مشترك للعملات التي تتبع اسلوب التعويم الفعال ، ومن ثم فهي ( حقوق السحب الخاصة ) توفر معيارا مستقرا لاسعار صرف الدول التي ترتبط بها .

ج — ويبقى اسلوب التعويم المستقل ، الا ان هذا الاسلوب يعتبر اكثر جانبيه للدول النامية الكبرى ذات المصادر المتنوعة ، كما انه اكثر تكلفة من الاسلوبين الاولين .

٢ — اما المشكلة الثانية ، فتتمثل في افتقار عملات الدول النامية الى التسهيلات الضرورية في الاسواق المستقبلية في المراكز الرئيسية الدولية لتغطية اسعار صرفها (Forward Hedging) .

٣ — ان حجم الاحتياطي الدولي اللازم في ظل هذا النظام ، سواء كانت الدولة تعوم عملتها مستقلة او مرتبطة بعملة أخرى ، اكبر في ظل هذا النظام منه في ظل سعر الصرف الثابت ، وذلك لمجابهة التقلبات في



حالة التعويم المستقبل ، وللتدخل في الحالة الثانية . بالإضافة الى ذلك ، فان هناك مشكلة ادارة الاحتياطي أيضا ، وهذه أيضا من الامور المستجدة بالنسبة للدول النامية ولها تكلفتها .

ان لنظام سعر الصرف المرن ، كما لنظام سعر الصرف الثابت مؤيدوه ومعارضوه (٣٠) ولا يخفى أن لهذا النظام آثاره الجسيمة اذا لم تحكم ادارته ، خصوصا بالنسبة للدول النامية ، التي تعتبر أكثر اعتمادا على المؤسسات او المنظمات الدولية لحماية مصالحها من الدول المتقدمة . ولذا فان من مصلحة هذه الدول العودة الى نظام سعر صرف ثابت (مستقر) ، أو انه اذا ارتوي الإبقاء على نظام سعر الصرف المرن في النظام الجديد ، فيجب أن يحتاط ، بصفة خاصة ، للآثار السلبية التي قد تتحمل اعباءها الدول النامية ، نتيجة الإبقاء على هذا النظام .

### من معيار الدولار الى حقوق السحب الخاصة :

لا بد لنا ، ونحن على اعتاب ما يبدو أنه ملايح نظام نقدي دولي جديد ، من استعراض مراحل اصلاح النظام ، التي تبلورت عنها قرارات مؤتمر جمليك في يناير سنة ١٩٧٦ .

ان بدء الاهتمام باصلاح النظام ، يعود الى اوائل الستينات ، وقد سلطت ، معظم المشاريع التي تناولت الموضوع آنذاك ، الضوء على مشكلة السيولة الدولية ، وضرورة إيجاد حل لها . (٣١) الا أن الاهتمام ، في دوائر الصندوق ، على الصعيد الرسمي ، لم يبدأ الا سنة ١٩٦٣ . وقد تمخض هذا الاهتمام عن اتفاق الصندوق ومجموعة العشرة ، في تقريرهما ، في اغسطس سنة ١٩٦٤ ، على طبيعة العيوب الأساسية في النظام . (٣٢) وقد اكدا ضرورة إيجاد حل لمشكلة السيولة ، بسبب عدم كفاية الذهب ، ولتساوي الاعتماد المتزايد على الدولار . وقد رفضا مبداء سعر الصرف الحر أو رفع سعر الذهب . واتفقا على ضرورة النظر في خلق أصل احتياطي جديد مكمل (اضافي) . وقد عهد الى مجموعة العشرة ، للقيام بالدراسة اللازمة .

وبعد دراسات ومساومات وتنازلات داخل المجموعة ، استفرقت حوالي أربعة سنوات ، أبحاث نتيجة أعمالها الى الصندوق ، في أبريل سنة ١٩٦٧ . (٣٣) وقد اعقب ذلك إعلان الصندوق في اجتماعه السنوي ، في ريودي جانيرو ، في سبتمبر ١٩٦٧ عن اتفاقية حقوق السحب الخاصة . ينشأ بموجبها تسهيل (Facility) في الصندوق ، الغرض منه ، توفير

اصل اضافي ( وليس أساسي ) للاصول الاحتياطية ، عندما تستدعي الحاجة ذلك (٣٤) .

تتمثل أهمية هذه الاتفاقية — على الرغم من عدم جعل حقوق السحب الخاصة ، أصلاً رئيسياً — في جعل الاحتياطيات الدولية ، ممثلة في حقوق السحب الخاصة ، مسؤولية دولية ، سواء كان ذلك من حيث توقيت إصدارها أو كميتها أو توزيعها ، وقد تباينت الآراء حول هذه الاتفاقية . فقد اعتبرها البعض أهم إنجاز منذ اتفاقية برتون وودز . في حين اعترض البعض عليها ، بحجة أن القصد منها تحويل الانتظار عن المشكلة الأساسية وهي مشكلة جهاز التعديل في النظام . وقد صودق على الاتفاقية في يونيو ١٩٦٩ . وقد اتفق على توزيع ١٠.٥ بليون وحدة من حقوق السحب الخاصة ، خلال ثلاث سنوات ، ابتداء من سنة ١٩٧٠ ، على أن يعاد النظر في الحاجة لإصدارها بعد انقضاء فترة التوزيع . (٣٥)

إن اتفاقية حقوق السحب الخاصة ، لا تعتبر بحد ذاتها إصلاحاً ، إذ أن عيوب النظام كما بينا أكبر من أن تحل بإيجاد أصل احتياطي إضافي . وقد بدأت عملية الإصلاح الشاملة ، المنظمة ، اثر مواجهة العالم بالازمة النقدية ، عقب قرار الولايات المتحدة في ١٥ أغسطس سنة ١٩٧١ بالامتناع عن تحويل الدولار الى ذهب . إذ طلب مجلس المحافظين في سبتمبر ١٩٧١ من المديرين التنفيذيين ، أعداد تقرير عن الإجراءات اللازمة في سبيل الإصلاح . وقد تضمن التقرير الذي قدم في سبتمبر ١٩٧٢ ، النواهي الأساسية التي تستدعي ترتيبات جديدة من خلال النقاش والتباحث الدولي . وتتلخص فيما يلي : (٣٦)

- ١ — جهاز سعر الصرف ، والمؤشرات الضرورية التي يسترشد بها لتوقيت تغيير سعر التعادل ، ومسئولية كل من دولتي العجز والفائض في التعديل . ثم دور الصندوق في هذا المجال .
- ٢ — إعادة مبدأ التحويل ، ووسائل وترتيبات تسوية اختلال المدفوعات بين الدول .
- ٣ — مركز الأصول الاحتياطية المختلفة في النظام ، وعلى وجه التحديد ، عملات الاحتياطي ، والذهب وحقوق السحب الخاصة .
- ٤ — مشكلة حركات رأس المال المنحلة للتوازن ، والإجراءات التي يجب أن تتخذ حيالها .
- ٥ — إمكانية إضافة بنود جديدة في ترتيبات الصندوق (Fund Arrangements) لتلبية الحاجات الخاصة بالدول النامية .

وقد انتقل الإصلاح الى مرحلة جديدة بتولي لجنة العشرين للمهمة ، في سبتمبر ١٩٧٢ (٢٧) وقد عقدت هذه اللجنة العديد من الاجتماعات ، الا انها ارتأت نظرا للاحداث العالمية الممثلة في ارتفاع معدلات التضخم ، وازمة الطاقة ، أنه من الأفضل عدم محاولة تحديد التفاصيل كاملة ، لجميع نواحي النظام النقدي المستقبلي ، نظرا لان معظمها يمكن الحكم عليها بصورة أفضل في ضوء تطور الاحداث في المستقبل . ولذا فضلت اعطاء الاولوية لنواحي الإصلاح العاجلة ، لتطبيقها في أقرب وقت . اما نواحي الإصلاح الأخرى فيمكن أن يتفق عليها مبدئيا ويجري تنفيذها في وقت لاحق . وقد قدمت الخطوط العريضة لمشروع الإصلاح ، في اجتماعها في واشنطن ، في يونيو سنة ١٩٧٤ . (٢٨) ويتكون المشروع من جزئين :

### **الجزء الأول ، ويتكون من النظام المصلح (Reformed System)**

ويحتوي على نتائج مناقشات اللجنة ، وعلى الاتجاه التي تعتقد أن النظام سيصير اليه مستقبلا . وتتلخص توصياتها بالتالي :

١ — الاتفاق على الحاجة الى نظام نقدي دولي منيع يقوم على التعاون والتشاور ضمن اطار صندوق نقدي دولي قوي ، يشجع على نمو التجارة الدولية والتنمية الاقتصادية والعمالة ، ويساعد على تجنب الكساد والتضخم .

٢ — اشتمال الملامح الرئيسية للنظام الجديد على :

١ — اتساق وفعالية عملية التعديل ، بما في ذلك تأدية أفضل لجهاز الصرف ، على اساس اسعار صرف ثابتة (مستقرة) ، واسعار صرف مرنة ، لما لهذا الاسلوب من فائدة في بعض الحالات ، وفي كلا الحالتين يلعب الصندوق دورا أساسيا فعالا .

ب — التعاون في مجابهة حركات رأس المال المظهة بالنوازن .

ج — استحداث صورة مناسبة للتحويل (Convertibility) لتسوية اختلال المدفوعات على أن يواكبها التزامات متسقة من قبل جميع الدول .

د — ادارة دولية أفضل للسيولة الدولية ، واعتبار حقوق السحب الخاصة أصلا احتياطيا أساسيا ، وتقليص دور كل من الذهب و عملات الاحتياطي .

هـ — التوافق والتناسق بين ترتيبات التعديل ، والتحويل والسيولة الدولية .

و — تشجيع تدفق الموارد الحقيقية الى الدول النامية .

٣ — الاتفاق على ان تحقيق اهداف الاصلاح يعتمد على ترتيبات التجارة الدولية ، ورأس المال ، والاستثمار ومساعدات التنمية ، بما في ذلك وصول الدول النامية الى اسواق الدول المتقدمة . كما اتفق على ان تكون المبادئ التي تحكم نظام النقد الجديد والترتيبات في هذه المجالات متسقة وليست متعارضة .

٤ — تكوين مجلس جديد دائم ممثل لجميع الاعضاء ، ذا سلطة ادارية ، مهمته الاشراف على وادارة وموائمة النظام النقدي . بالإضافة الى مراقبة استثمارية عملية التعديل ومعالجة الاختلالات المفاجئة ، الطارئة التي قد تهدد النظام .

ان التوصيات المتقدمة ، ان دلت على شيء ، فانما تدل على الاستيعاب الشامل للمشاكل التي عاناها المجتمع العالمي من النظام السابق . فهي ليست خالية فقط من تعارض مبادئ النظام السابق ، وجمود جهاز الصرف بل انها اعطت دورا اكثر ايجابية واوسع مجالا للصندوق . كما اتجهت بتوصياتها الى اعتبار حقوق السحب الخاصة اصلا رئيسيا وليس اضافيا او مكملا ، كما رسم له . وهي بتوصيتها لتقليص أهمية الذهب والعملات الاحتياطية الاخرى ، انها تعزز مركز حقوق السحب الخاصة تهيدا لاعتبارها معيارا للنظام . وقد اوصت في هذا المجال بتحويل معيار حقوق السحب الخاصة من الذهب الى مجموعة من العملات . الامر الذي يعزز هذا الاتجاه .

اما الجزء الثاني ، فيشمل التوصيات بالاجراءات العاجلة وتتضمن :

١ — تأسيس لجنة انتقالية من مجلس المحافظين (The Interim Committee) ومستقبلا نيابة عن المجلس المقترح اعلاه ، تكون وظيفتها استئناف اعمال لجنة العشرين بالإضافة الى الاشراف على وادارة وتعديل النظام . (٣٩)

٢ — تعزيز اجراءات الصندوق فيما يتعلق بالتشاور الدولي ورقابة عملية التعديل .

٣ — تبني مؤشرات مناسبة لادارة اسعار الصرف العائمة ، خلال المرحلة الراهنة .

- ٤ — تأسيس تسهيل النفط (Oil Facility) لمساعدة الدول ، التي تعاني عجزاً في المدفوعات ، بسبب ارتفاع اسعار النفط .
- ٥ — الطلب من الدول التطوع بعدم تقييد عمليات الحساب الجاري ، دون التشاور المسبق مع الصندوق .
- ٦ — تحسين اساليب الصندوق في ادارة السيولة العالمية .
- ٧ — دراسة ترتيبات خاصة ببركر الذهب في ضوء اهداف اصلاح النظام .
- ٨ — تبني اسلوب مؤقت — معيار مؤقت — لحقوق السحب الخاصة على اساس مجموعة من العملات الدولية .
- ٩ — القيام باجراءا لتصالح الدول النامية ، تتضمن انشاء تسهيل اضافي ( Extended Fund Facility ) ( Link ) بالاضافة الى اقامة صلة (Link) بين اصدار حقوق السحب الخاصة ، ومساعدات التنمية ، بالاضافة الى دراسة موضوع تحويل الموارد الحقيقية الى الدول النامية .
- ١٠ — تحضير مسمودة لتعديل مواد الاتفاقية لدراستها ، من قبل اللجنة الانتقالية لامبارها من اجل التوصية بها في وقت مناسب الى مجلس المحافظين . (٤٠)

### اتفاقية جايكا :

لقد باشرت اللجنة الانتقالية اعمالها مباشرة عقب انتهاء لجنة العشرين في اكتوبر ١٩٧٤ . وقد عقدت اللجنة العديد من الاجتماعات ، تناولت فيها خطوات اصلاح الضرورية ، ضمن الخطوط العريضة لتوصيات لجنة العشرين . وقد عرضت نتائج مباحثاتها في مؤتمرها المنعقد في جايكا من ٧ — ٨ يناير ١٩٧٦ ، ضمن ما اطلق عليه اتفاقية جايكا .

ولا شك ان هذه الاتفاقية ، اذا اخذنا بعين الاعتبار ، الابعاد الحالية والمستقبلية للتغيرات التي ادخلتها ، تعتبر انجازاً ، ان تحقق ، لا يقل ان لم يفتق اتفاقية برتون وودز . وقد ابدو مثقالاً هنا ، ولا بد من التحفظ والحذر بعض الشيء وازضافة « جملة » رهنا بتعاون الدول الاعضاء والرغبة الصادقة على تحقيق نجاح هذه الاتفاقية .

ومن جهة اخرى فان هذا التناؤل قد لا يتمشى ومطالب الدول النامية ، ربط اصدار حقوق السحب الخاصة ، بتوفير الموارد لتمويل التنمية ، اذ لم تشمل الاتفاقية هذا الموضوع ، وقد يثار اعتراض آخر ، بصدد السيولة التي لا تزال خارج رقابة النظام أو الصندوق .

وتتأولي في الحقيقة ينبعث من اتجاه حركة الاصلاح . فقد اتفق على اعطاء الصندوق دورا اكبر ومجالا اوسع في ادارة النظام ، سواء من حيث تدخله اذا لزم الامر في سياسة سعر الصرف للدول ، او من حيث حرية تصرفه في عملات الدول التي في حوزته . الامر الذي ، اذا وافقت الدول عليه - سيؤدي الى ايجاد كفاءة اكبر في جهاز التعديل . كما نصت الاتفاقية على ان يقوم الصندوق بملاحظة نظام النقد الدولي ، للأكد من فعالية عمله ، وايضا ملاحظة سياسة الدول الاعضاء الاقتصادية ، والنقدية وسياسة أسعار الصرف . (٤١) ولتحقيق ذلك ينبغي على الدول الاعضاء التعاون مع الصندوق وتزويده بكافة البيانات اللازمة .

والخطوة الاخرى ، تتمثل في اضافة الشرعية على ترتيبات اسعار الصرف القائمة ( التمويل ) . وذلك كمرحلة انتقالية ، يتجه بعدها النظام ، حين يرى الصندوق وبقرار اغلبيية ٨٥٪ من الاصوات الى سعر الصرف الثابت ( المستقر ) ، كهدف اصلي . واهمية اضافة الشرعية على ترتيبات اسعار الصرف القائمة ، يتمثل في تمهيد الدول او موافقتها على اتباع المؤشرات التي يقررها الصندوق ، بالاضافة الى اشراف الصندوق على سياسة سعر صرف هذه الدول ، وغيرها من السياسات كما بينا اعلاه (٤٢) . الامر الذي يحد من الفوضى في اسعار الصرف ، ويشيع قسما اكبر من الاستقرار . وهذا لا يعني اني اؤيد التمويل ، فله سلبياته ، خصوصا بالنسبة للدول النامية ، الا ان تنظيمه افضل من تركه بلا قيود . فهي تكلفة لا شك فيها ، لكن لا بد من احتمال عبثها في سبيل التوصل الى نظام سعر صرف ثابت ( مستقر ) .

هذا ولم تغفل اللجنة في نقاشها ، امر معيار النظام ، فقد احرزت تقدما في جعل حقوق السحب الخاصة وحدة الحساب ، لكنها لا تزال بعيدة عن تحقيق هدف جعله ، أصلا رئيسيا . وقد اتخذت خطوات مختلفة في هذا الشأن ، منها تحويل الصندوق حرية استخدام عملات الدول الاعضاء كما قدمنا . بالاضافة الى تقليص دور الذهب ، فقد اتفق على الغاء السعر الرسمي للذهب ، وعدم الزام الاعضاء بدفع التزاماتهم للصندوق بالذهب ، كما اتفق على بيع سددس ارسدة الصندوق الذهبية ، وتوزيع جزء مماو آخر ، على الاعضاء ، كما سنبين لاحقا (٤٣) . هذا وتدارس اللجنة موضوع انشاء حساب احلال (Substitution Account) وذلك لاحلال حقوق السحب الخاصة محل عملات الاحتياطي الاخرى . فالاتفاق سائسد لجعل حقوق السحب الخاصة ، الاصل الاحتياطي الرئيسي في النظام . الامر الذي من شأنه جعل السيولة الدولية ، تحت اشراف عالمي مخلصا

النظام بذلك من مغبة الاعتماد على الذهب أو العملات الوطنية كعملة ومصدر للسيولة .

وقد تم الاتفاق على اجراءات اخرى ترتب عليها توفير قدر اكبر من السيولة للدول النامية على الاخص ، وفيما يلي اهم هذه الاجراءات :

١ - الاتفاق كما تقدمنا على بيع سدس ارصدة الصندوق الذهبية ، وتخصيص الارباح لفائدة الدول النامية من خلال صندوق خاص بذلك . وتقدر ارباح هذه العملية بحوالي ٥٠٠ بليون دولار .

٢ - كما تم الاتفاق على زيادة حصص الاعضاء في الصندوق بمقدار ٣٢٥٪ بحيث ارتفع مجموع اجمالي الحصص الى ٣٩ بليون ( وحدة من حقوق السحب الخاصة ) بالإضافة الى رفع حجم شريحة حقوق السحب بمقدار ٤٥٪ ، بحيث ازدادت قدرة الاعضاء على الاقتراض من ١٠٠٪ الى ١٤٥٪ من الحصص حسب الشروط القائمة . ويوفر هذا الاجراء حوالي ١٥٠ بليون دولار .

٣ - ومن جهة اخرى تم الاتفاق على تعديل التسهيل التمويضي وذلك بزيادة نسبة الاقتراض من ٥٠٪ الى ٧٥٪ من الحصص . متيحاً بذلك زيادة مقدارها بليون دولار تقريباً (٤٤) .

لكن تحقيق هذه الانجازات ليس رهنا فقط ، بتصديق الدول الاعضاء على الاتفاقية الذي قد يستغرق ثمانية عشر شهرا من تاريخ الاتفاقية ، بل ايضا رهن بتعاون الاعضاء على التقيسد بالاتفاقية ، والنظر اليها كبداية الطريق لهدف تحقيق مبدأ أسعار الصرف الثابتة المستقرة ، وجعل حقوق السحب الخاصة معيار النظام واداة السيولة الدولية ، ضمن اطار نظام نقدي منيع تادر على استيعاب التطورات المستقبلية للاوضاع السياسية والاقتصادية العالمية .

### خلاصة

وبعد : ان الشقة تبقى بين ما يجب ان يكون وبين ما هو كائن ، او ممكن ، يعزها ، ويبعد ما بين حديها مدى تغليب المصلحة الذاتية على المصلحة العالمية . وانا في هذا لا اناقض تناولي الحذر وتطلعي الى تحقيق اتفاقية جيايكا كبداية نحو هدف افضل . ان هذه الاتفاقية لم تكن ولادتها بالامر اليسير ، ناهيك عن آلام حملها . ولا اريد الاستطراء هنا في هذه

التشبيهاً والاستعارات . ما أود قوله هو أن الدول المعنية : سواء كانت دولا نامية أو دولا متقدمة ، كانت لها آراء متفاوتة ومتباينة بصدد ما يجب أن تحتوي عليه هذه الاتفاقية من ملامح أساسية للنظام الجديد . وقد جاءت الاتفاقية مرة أخرى ، بعد مغاوضات ومعارضا وتوترات ، خصوصا حول نظام سعر الصرف ( التعويم x سعر الصرف الثابت ) . ومرة أخرى كانت الولايات المتحدة أيضا طرفا في الاختلاف ، إذ كانت من أنصار التعويم . ولا نغالي بالتطرف ، إذا اجزنا لأنفسنا القول ، أن هذه الاتفاقية — مع بعض التجاوز — تحمل في جنباتها ، روح خطة كينز المتوفاة في برتون وودز عام ١٩٤٤ . الأمر الذي يبرهن لحد كبير ، مدى إخضاع المصلحة العالمية لقوى المصلحة الذاتية ( الأمريكية في تلك الحالة ) .

إن النظام الذي رسمت الاتفاقية ملامحه ، لا شك أفضل من نظام برتون وودز ، فهو — كما بينا — خال من عيوبه . إذ يهدف إلى جعل حقوق السحب الخاصة معيارا للنظام ، ومصدرا للسيولة الدولية ، مبتعدا بذلك عن مخبة الاعتماد على العملة الوطنية لأداء هاتين المهمتين ، وجاعلا بذلك إصدار السيولة الدولية وإدارتها مسئولية عالمية . كما أنه يهدف إلى العودة إلى نظام سعر صرف ثابت ( مستقر ) ضمن جهاز تعديل أكثر مرونة وفعالية . إذ أنه يعطي صندوق النقد الدولي دورا كبيرا في عملية التعديل — التي يتشارك في حمل أعبائها دول العجز والفائض — وأيضا دورا أكبر في الإشراف على وإدارة نظام النقد الدولي .

إن الإصلاحات المتقدمة ، لا شك في أنها خطوة كبيرة إلى الأمام . إلا أنه يبقى الهدف من النظام ، إذ أنه المقياس الحقيقي لفعاليته . فالهدف لا يزال ... « النمو المتوازن للتجارة العالمية ، لما له من آثار توسعية على التنمية الاقتصادية ومستويات الدخل والتوظيف والمعيشة لجميع الدول » . فكما رأينا ، لقد حقق النظام السابق ، نموا في التجارة ... لكن ذلك النمو لم يكن متوازيا ، بل مختلفا ... ، إذ كان معدل نمو تجارة الدول المتقدمة أكبر من معدل نمو تجارة الدول النامية . كما أن ذلك النمو لم يكن بلا أزمات نقدية ، أو اتجاهات تضخمية في الدول المتقدمة ، عكست آثارها السلبية على الدول النامية . أضف إلى ذلك أن النظام كان يعاني من اختلال هيكله من حيث التمثيل في الصندوق . والسؤال الآن هل سيحقق النظام مطالب الدول النامية ، من حيث نمو تجارتها المتكافئة ؟ أو بصورة أخرى ، هل سيحافظ النظام على القوة الشرائية لمصادرات الدول النامية ، وهل سيتيح لها مرمى الوصول إلى أسواق الدول المتقدمة ، وهل سيجنبها انتقال الآثار التضخمية السلبية التي تعاني منها الدول المتقدمة ، وهل سيحافظ على



القيمة الحقيقية لاحتياجاتها ، ثم هل ستحصل على تمثيل أكثر واقعية في هيئات النظام ؟؟ . أن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها من الأسئلة المتصلة ، تقرر حكم الدول النامية على النظام ، إلا أنه كي تتوفر لحكمتنا أسباب الكمال ، يجب النظر إلى هذا النظام أيضا من خلال منظور النظام الاقتصادي العالمي الجديد . إذ لا يعمدو أن يكون النظام النقدي الأركان من أركان النظام العالمي . ولذا فإن حكمنا عليه يجب أن يكون متطلعا إلى مدى مساهمته في تحقيق أهداف النظام الاقتصادي العالمي الجديد .

جدول رقم ( ١ )  
تطور إجمالي الناتج القومي ( بليون دولار )

السنة	١٩٧١	١٩٧٠	١٩٦٩	١٩٦٦	١٩٦٣	١٩٥٨	المسار
	٢٤٧٤٤	٢٢٥٠١	٢٠٦٣٧	١٠١٧٩٤	١٢٦٩٥	١٨٠٠	
٢٤١٦٢	٢١٠١٠	١٨٩٢٠	١٧٣٦٤	١٥١٩٢	١٠٦١٢	٨٢٠٢	الدول المتقدمة
١٠٣٢٢	٣٧٣٢٣	٣٥٨١١	٣٢٧٢٣	٢٧٤٨٨	٢٠٨٢٣	١٥٩٨٨	الدول النامية
١٣٩٧	٩٤٢٩٩	٨٧٢٩٩	٨٣٣٢٢	٧٦٢٧٧	٥٤٠٥٥	٤٥٥٠٠	الولايات المتحدة
٥٩٧٢٣	١٢٥٢٢	١١٠٢٣	٩١٤٢	١٠٦٢٩	٧٨٧٧	٦٤٨٨	بريطانيا
٢٦٠٩	٤٩٩٩٤	٤٤١٠١	٣٩٢٢٢	٣٣٧٠٠	٢٣٦١١	١٥٧٠٠	دول السوق الأوروبية
٩٢٤	١٩٩٩٩	١٧٢٠٠	١٤٤٤٤	١٠١٠٥	٦٠٥٥	٣٢٠٠	اليابان
	٨١٢٣	٧١٨٨	٦٥٤٢	٥٢٧٧	٣٧٧١	٣٤٠٠	كندا

المصدر : U.N. Statistical Yearbook.

جدول رقم ( ٢ )

الميزانية القومية - نموها وفرازاتها ( بليون وحدة مالي حسب كلمة )

السنة	١٩٥٨	١٩٦٣	١٩٦٨	١٩٧٠	١٩٧١	١٩٧٢	١٩٧٣	١٩٧٤	١٩٧٥ - سبتمبر
المجموع (أ)	٥٧,٥٥٥	٦٦,٢٧٧	٧٧,٢٢٣	٩٢,٣٦٦	١٢١,١٦٦	١٤٦,٥٩٢	١٥٢,٤٩٢	١٨٠,١٨٨	١٩١,٤٥٠
الدول الصناعية (ب)	( ٤٤,٤٨٠ )	( ٥٠,٢٩٦ )	( ٥٦,٠٠٠ )	( ٦٥,٨٠٠ )	( ٨٦,٧٢٢ )	( ٩٧,٤٦٦ )	( ١٠٢,٧٥٥ )	( ١٢٧,٨٤٤ )	( ١٠١,٨٨٧ )
الدول النامية (ج)	٢٣,٥٥٤	١٦,٩٨٤	١٥,٢٢١	١٤,٤٤٦	١٢,١٥٥	١٢,١١١	١١,٨٦٢	١٢,١١٢	١٢,٢١٥
الدول الأوروبية	٢,١١١	٣,٢١٥	٢,٩٤٢	٢,٨٨٣	٢,٠٠٦	٥,٢٦٠	٥,٢٦٦	٥,٢٧٧	٥,٢٦١
الدول الإفريقية	١٥,٩٦٦	١٢,٩١٤	١٢,٢٧٩	١٢,٥٦٦	١٠,١٤١	٥,٨٤٦	٦,٣٥٤	٦,٣٢٥	٦,٣٠٣
الدول الآسيوية	٢,٠٤٤	٢,٠٠٠	٢,٠٠٥	٢,٠٧٨	١,٩١٥	١,٩٧٧	١,٩٧٨	١,٩٧٦	١,٩٧٨
الدول اللاتينية	٢,٠٠٦	٢,٠٠٦	٢,٠٠١	٢,٠٤٤	١,٤١٥	١,٦٩٢	١,٦١٥	١,٦٠٤	١,٦٤٠
الدول النامية (د)	( ٢٠,٩٢٣ )	( ٢٠,٠٠٣ )	( ١٧,٢٥٠ )	( ٨,٥٨٣ )	( ١٢,٢١٢ )	( ١٩,٢٦٦ )	( ٢٠,٤١٤ )	( ١٧,٢٣١ )	( ١٦,٦٢٠ )
الدول النامية (هـ)	( ٩,٤٢٢ )	( ٩,٥٥٥ )	( ١١,٤٨١ )	( ١٨,٥١٢ )	( ٢٢,٣٢٢ )	( ٢٦,٣٦٦ )	( ٢٦,٥٩٤ )	( ٢٦,٩٢٢ )	( ٢٦,٨٨٢ )

المصدر : IMF, International Financial Statistics

جدول رقم ( ٣ )

تطور التجارة الدولية

المستلزمات

١ بليون دولار

السنة	١٩٤٨	١٩٥٨	١٩٦٢	١٩٦٨	١٩٧١	١٩٧٢	١٩٧٤
الدول المتقدمة	٥٢م	٩٦م	١٢٥م	٢١٢م	٢١٢م	٥١٢م	٧٧٢م
الدول النامية (٤٦)	٣٦م	٧١م	١٠٣م	١٦٨م	١٦٠م	٤٠٦م	٥٤٣م
الولايات المتحدة	١٧م	٢٤م	٣١م	٤٣م	٦٢م	١٠٥م	٢٢٠م
بريطانيا	١٢م	١٧م	٢٢م	٢٤م	٢٣م	٧٠م	٩٧م
دول السوق الأوروبية	٦م	٩م	١١م	١٥م	١٢م	٣٠م	٣٨م
اليابان	٦م	٢٣م	٣٨م	٦٧م	١٠٦م	١٨٠م	٢٣٦م
كندا	٠.٣	٢م	٥م	١٢م	٢٤م	٣٦م	٥٥م
	٣م	٤م	٦م	١٢م	١٧م	٢٥م	٣٢م

المصدر : UN. Statistical Yearbooks and Monthly Bulletins of Statistics.

١٩٧١ تمسك الزيادة الكبيرة في الصادرات في سنة ١٩٧٢ ، وبصورة اوسع سنة ١٩٧٤ ، ارتفاع اسعار النفط ، وبتس المواد الأولية (الخزف).

يبلغ ما قبله .....

جدول رقم ( ٢ )

تطور التجارة الدولية

الواردات

« بليون دولار »

العام	١٩٤٨	١٩٥٨	١٩٦٢	١٩٦٨	١٩٧١	١٩٧٣	١٩٧٤
الدول المتقدمة	٥٩٨	١٠١٥	١٤٣٨	٢٢٤٨	٣٢٨٠	٥٣٦٩	٦١٢٣
الدول النامية	١٨٦	٣٧٦	٣٢٧	٤٥٤	٦٢٣	٩٦٧	١٥٥٤
الولايات المتحدة	٧٢	١٣٣	١٧١	٣٢١	٤٥٥	٦٨٧	١٠٧١
بريطانيا	٨١	١٠٣	١٣٥	١٨٩	٢٤٠	٣٨٨	٥٤١
دول اسواق الاوروبية	١١٢	٢٤٢	٤١٣	٦٦٤	١٠٥٨	١٧٦٢	٢٢٨٨
اليابان	٠٧	٢٠	٦٧	١٢٠	١٩٧	٢٨٣	٦٢١
كندا	٢٦	٥٢	١٦	١١٤	١٥٥	٢٣٣	٣٢٣

المصدر : UN. Statistical Yearbooks and Monthly Bulletins of Statistics.

$$\wedge$$
UNCTAD, Documents, TD/B/C.I/IV.5, Oct. 1975.

የግንባታ ስራ ላይ ለሚሳተፉ ሰራተኛው ሰዎች ለሚከተሉት ምክንያቶች ማቆላለፍ ይኖርባቸዋል፡-

جدول رقم ( ٥ )

احتياطي الذهب الرسمي : نموه وتوزيعه (بليون وحدة حقوق سحب خاصة)

سنة ١٩٧٥	١٩٧٣	١٩٧١	١٩٧٠	١٩٦٥	١٩٦٠	١٩٥٥	١٩٥١	بيان
٣٥٧٠	٣٥٨٠	٣٦١٠	٣٧١٩	٤٨٨٥	٤٨٠٥	٣٥٤٥	٣٣٩٢	المعالم (٤٧)
٩٦٢	٩٦٦	١٠٢١	١١٤٩	١٤٠٧	١٧٨٠	٢١٧٥	٢٢٩٠	الولايات المتحدة
.....	٠٧٤	٠٧٨	١٣٥	٢٢٧	٢٨٠	٢٠٥	٢٢٠	بريطانيا
١٣٩٢	١٣٩٣	١٣٩٥	١٣٦٩	١٤٨٦	١٤٥	٤٠٣	١٩٠	دول السوق
٠٧٧	٠٧٧	٠٧٩	٠٧٩	١١٥	٠٨٩	١١٣	٠٨٠	الاوروبية
٠٧٤	٠٧٤	٠٦٨	٠٥٢	٠٣٣	٠٢٥	٠٠٢	٠٠١	كندا
١٠٦٤	٩٩٦	٩٦٩	٩٣٤	٩١٧	٦٨٦	٦٤٧	٦١٢	اليابان
								باقي الدول

المصدر : IMF, International Financial Statistics.

(٤٧) لا تشمل دول التخطيط المركزي .

جدول رقم (٦)  
مملوك السيولة الدولية ( بليون وحدة حقوق سحب خاصة )

المجموع	مصرف إجنبي	الاحتياطي في المملوك	حقوق سحب خاصة	ذهب	نهاية السنة
٤٧٦١	١٤٢٢	—	—	٢٢٢٢	١٩٤٥
٥٠٧٧	١٥٠١	١٧	—	٢٢٢٩	١٩٥١
٥٥٥٨	١٨٥٥	١٨٩	—	٢٥٤٤	١٩٥٥
٦١٦٨	٢٠٢٢	٢٢٦	—	٢٨٥٠	١٩٦٠
٧٢٤٤	٢٥٢٢	٤٥٤	—	٤١٦٨	١٩٦٥
٩٢٢٦	٤٥٤٦	٧٧٧	٢١	٣٧٢٢	١٩٧٠
١٢١٥٥	٧٢٢٦	٦٤٤	٦٤	٣٦١١	١٩٧١
١٤٦٥١	٩٤٩١	٦٢٢	٩٥	٢٥٥٨	١٩٧٢
١٥٢٢٦	١٠٠٠٠	٦٢٢	١٠٢١	٢٥٥٨	١٩٧٣
١٨٠٢٢	١٢٤٤٧	٨٦١	١٠٢١	٢٥٥٧	١٩٧٤
١٩١٧٧	١٢٤٤٧	١١١١	١٠٢٢	٢٥٥٧	(٤٨) ١٩٧٥

المصدر : IMF. International Financial Statistics

حتى نهاية سبتمبر ١٩٧٥ . (٤٨)



جدول رقم ( ٧ )

أساليب أسعار الصرف السائدة في ٣٠ يونيو ١٩٧٥

نصيبها من التجارة الدولية	عدد العملات		
٤٦٤ر	١١	١ - تعويم مستقل للعملات	
١٤ر	٨١	٢ - عملات تتخذ من عملة أخرى معيارا وهي موزعة بين العملات التالية :	
( ١٢ر )	( ٥٤ )	الدولار الأمريكي	
( ٢٠ر )	( ١٣ )	الفرنك الفرنسي	
( ١٦ر )	( ١٠ )	الجنيه الاسترليني	
( - )	( ١ )	الرييتا الاسبانية	
( - )	( ٣ )	الرائد الامريكي	
١٢ر	١٩	٣ - عملات تتخذ من مجموعة عملات معيارا : وتوزع بين حقوق المصاحب الخاصة	
( ٥ر )	( ٥ )	عملات أخرى	
( ٧٤ر )	( ١٤ )		
٢ر	٤	٤ - عملات تتبع الاسلوب رقم ( ٢ ) لكنها تغير من سعر الصرف كلما لزم بهوجب	
٢٣ر	٧	معادلة خاصة ، كمؤثر للتخفيم مثلا :	
٩٨ر	١٢٢	٥ - تعويم مشترك للعملات على شكل مجموعة	
		المجموع	

## الهوامش

- (١) انظر الجدول رقم ١ ، ٢ ، ٣ في الملحق الإحصائي .
- (٢) انظر الجدول رقم (٤) في الملحق الإحصائي .
- (٣) انظر الجدول رقم ١ ، ٢ ، ٣ ، ٥ في الملحق الإحصائي .
- (٤) ليس هنا حاجة الى التأكيد أن النظام النقدي ككل متكامل قد انتهى في أغسطس سنة ١٩٧٣ . إلا اذا اعتبرنا مبدأ سعر الصرف المستقر كأساس فإن نهائته الحتمية جاءت اثر تخفيض الثنائي لسعر تعامل الدولار في ١٢ فبراير ١٩٧٣ .
- (٥) لقد كان هذه الدول المجتمة في مؤتمر بروتون وودز آنذاك اربعاً واربعين دولة .
- (٦) سنناقش موضوع حقوق المسحب الخاصة في موضوع لاحق .
- (٧) انظر الجدول رقم ٢ في الملحق الإحصائي .
- (٨) من الانجازات الأساسية التي حققتها النظام ، تحقيق التعاون الدولي وجعل سعر الصرف مسئولية دولية ، تجنباً بذلك العالم من التقلص في تخفيض اسعار الصرف ، وما يترتب منها من أضرار .
- (٩) انظر الجدول رقم ٦ ، في الملحق الإحصائي .
- (١٠) يمثل هذا الحد الضغط الذهبي ، ويبلغ ربع إجمالي قيمة المصدر من دولارات ، ولا يجوز تجاوزه .
- (١١) لقد اجتمعت الدول الصناعية العشرة اثر ذلك في واشنطن في مارس ١٩٦٨ واتخذت على حصر التعامل بالسعر الرسمي للذهب ، بين البنوك المركزية نقط ، بينما يترك امر تحديد السعر في القطاع غير الرسمي لقوى السوق . ويمثل هذا القرار خطوة في اتجاه تظليل دور الذهب النقدي (Gold-Demonitization)

- (١٢) انظر :  
Meier, G.M., Problems of a World Monetary Order (New York, Oxford University Press, 1974) pp. 97-111.
- (١٣) انظر :  
Schweitzer, p.p., "Bretton Woods Twenty-Five Years After", in International Financial News Survey, June 2, 1969.
- (١٤) مثال ذلك تأخر تخفيض سعر تعامل الجنيه الاسترليني ، الذي خفض في ١٨ نوفمبر سنة ١٩٦٧ ، وكذلك الفرنك الفرنسي الذي خفض بعد مفاوضات طال امدها سنة ١٩٦٦ ، وأبلغ مثال بالطبع هو الظروف المحيطة بتخفيض سعر تعامل الدولار .
- (١٥) لقد حذر النظام من الآثار السلبية لحركة رأس المال قصيرة الأجل ، ولم ينص على حريتها كبداً ، إلا أنه يبدو أنها اكتسبت هذه الصفة عملياً .
- (١٦) انظر :  
Meier, G.M., Problems of a World Monetary Order, p.p. 218-221.
- (١٧) تسيطر كل من الولايات المتحدة وبريطانيا على ٢١.٧٢ ٪ و ٩.١٢ ٪ من الاصوات ، وهذا يعني أن موافقتهما على جميع القرارات التي تتطلب أغلبية ( ٨٠ ٪ ) أساسية ، خصوصاً الولايات المتحدة .
- (١٨) لقد عطلت في سنتي ١٩٦٦ و ١٩٧٥ .
- (١٩) انظر :  
IMF, "Compensatory Financing of Export Fluctuations" Sept. 1966.
- (٢٠) انظر :  
IMF, Annual Report, 1975.
- (٢١) انظر :  
IMF, Surveys, Oct. 13, 1975 & Jan. 5, 1976.
- (٢٢) انظر :  
UNCTAD, An Integrated Program for Commodities; Compensatory Financing of Export Fluctuations, TD/B/C. 1/195 Dec. 16, 1975.
- (٢٣) لقد أسس الصندوق بموجب قرار اتخذ عام ١٩٦٩ ، تسهيل آخر لتوفير التمويل اللازم للدول النامية للمساهمة في (International Buffer Stock Facility).  
انظر : IMF, Annual Report, 1975.
- (٢٤) انظر :  
Lima Declaration and Plan of Action on Industrial Development and Co-operation.
- وانظر أيضاً :  
U. N. General Assembly 7th. Special Session, A/Res/ 3362 (S-VII) on "Development and International Economic Co-operation," Sept. 19. 1975.

(٢٥) انظر :

Joint Economic Committee, Hearing Before the Subcommittee on International Exchange and Payments, 91st Congress, 1st Session, 1969, pp. 1-5, 16-19, 29-30.

(٢٦) : أ - كان هذا الإجراء ايذاً يظهر منطقة سعر ثابت ( مستقر ) في أوروبا .  
ب - لقد اتجهت أسعار الذهب إلى الارتفاع خلال هذه الفترة ، إذ ارتفع سعر الأونس من ٤٢ دولار في ديسمبر سنة ١٩٧١ إلى ٤٩ دولار و ٦٥ دولار في أبريل ويونيه سنة ١٩٧٢ على التوالي .

(٢٧) : لقد تبرت ألمانيا الغربية ، فرنسا ، بلجيكا ، هولندا ، اللكسبرغ والذمبرك (مجموعة الستة) المحظية على حدود تطلب أسعار المصرف المتفق عليها سابقاً ( ١٢٥٪ ) فيما بينهم . وقرروا أيضاً إنشاء صندوق نقد لاحتياطي مشترك فيما بينهم .

(٢٨) : انظر الجدول رقم ٧ في الملحق الإحصائي .  
تتبع الدول المتقدمة الاسلوبين ١ و ٥ في حين تتبع الدول النامية الأساليب الأخرى .

(٢٩) : انظر الجدول رقم (٤) في الملحق الإحصائي .

(٣٠) انظر :

Meier, G. M., Problems of a World Monetary Order, PP. 235-250.

(٣١) : لقد ورد بملخص لهذه المقترحات في :

Joint Economic Committee Print, "International Payments Imbalances", Washington, D.C. 1961, pp. 14-18.

لقد ذهبت بعض المقترحات إلى إبعاد من ذلك . فقد اقترح تريفي (Triffin, R.) جعل  
المسؤولية مسؤولية دولية ، وتغيير طبيعة مهام صندوق النقد وتحويله باتجاه بنك مركزي  
عالمي ، بالإضافة إلى التخلص من دور العملات الوطنية في الاحتياطيات الدولية أو  
كمحيط للنظام .

انظر :

Triffin, R. Our International Monetary System: Yesterday, Today, and Tomorrow, (New York, Random House, Inc., 1968)

(٣٢) : لقد شكلت مجموعة المقررة في أكتوبر سنة ١٩٦٢ . وتتكون من الولايات المتحدة ،  
كندا ، بريطانيا ، ألمانيا الغربية ، فرنسا ، بلجيكا ، هولندا ، إيطاليا ، السويد  
والبلقان .

(٣٣) : لقد حصل الاختلاف بين دول العملات الرئيسية المدنية ( الولايات المتحدة وبريطانيا )  
من جهة وفرنسا ومجموعة السوق من جهة أخرى ، وذلك حول طبيعة ودور الأصل  
الجديد . إذ أصرت الدولتان على أن يكون دوره مساعداً مكملاً ، وليس أصلاً رئيسياً يحل  
محل العملات الوطنية في الاحتياطيات الدولية ، كما أرادت له الدول الأوروبية .

(٢٤) انظر :

Horsefield, J.K. (ed.), The International Monetary Fund, Vol. III : Documents (1968)

(٢٥) لقد كان نصيب الدول النامية مجتمعة ٢٥ ٪ في حين كان نصيب الولايات المتحدة وحدها ٢٥ ٪ أيضا .

أن حقوق السحب الخاصة عبارة عن تيوذ في سجلات الصندوق ، تتبع لدول المعز أن تسدد جزءا من مدفوعاتها ، وتمتد دول الفائض التي يعينها الصندوق بقبول السداد بهذه الوسيلة ، بئذا لا يتجاوز ضعف حصتهم من هذه الحقوق . وينبغي على دول المعز ألا يقل ما بحوزتها من هذه الحقوق خلال فترة التوزيع عن ٣٠ ٪ من أصل التوزيع . وتعامل الوحدة من هذه الحقوق قيمة الدولار ذهبا قبل التخفيض . وقد تميز هذا المعيار في يوليو سنة ١٩٧٤ ، بحيث أصبح مجموعة من العملات المختلفة . ويشترط فيها ألا يقل نصيب دولة العملة من الصادرات عن ١ ٪ في المتوسط خلال عشرة خمس سنوات ١٩٦٨ — ١٩٧٢ ، وهو معرض للغير كل ستة أشهر .

(٢٦) انظر :

IMF, Reform of the International Monetary System, A Report by the Executive Directors to the Board of Governors, Washington, D.C. 1972.

(٢٧) استست لجنة العشرين في ٢٦ يوليو ١٩٧٢ وتمثل فيها الدول كالتالي ( ٥٥ ٪ دول متقدمة ٤٥ ٪ دول نامية ) .

(Committee of the Board of Governors on Reform of the International Monetary System & Related Issues.)

IMF. Survey, Outline of Reform Supplement, June 17, 1974.

(٢٨) انظر :

(٢٩) نسب التمثيل في هذه اللجنة مطابقة لنسب التمثيل في لجنة العشرين .

(٣٠) لقد قام الخبراء التتبعيون بتنفيذ بعض التوصيات الحالية ، ككتشاء تسجيل للنقط ، ومؤشرات للتعويم ، ومحوار من مجموعة عملات لحقوق السحب الخاصة ، بالإضافة الى دعوة الاعضاء للموافقة على قرار يتعلق بعمليات الحساب الجاري ، وايضا الموافقة على تأسيس اللجنة .

(٣١) أن مسؤولية التمديل لا تقتصر فقط على دول المعز ، بل تشاركها فيها دول الفائض ايضا .

(٣٢) انظر :

IMF. Survey "Article IV, The Proposed Exchange Arrangements", Jan. 14, 1976, pp. 20-21.

(٤٢) لقد ورد هذا الاتفاق ضمن اتفاقيات الذهب التي تهدف الى انتقاص الترتيبي لدور الذهب في النظام . واحتياطا لردود الفعل التي قد تترتب على تنفيذ هذا الاتفاق ، فقد تم الاتفاق أيضا مع « مجموعة العشرة » على ، الامتناع عن تغيير سعر الذهب ، أو تغيير حجم الإرسدة الذهبية الموجودة حاليا لدى الصندوق والسلطات النقدية في « مجموعة العشرة » وأيضا التعمد بإلغاء أى تواجد أخرى ينتق عليها ، كما اتفق على مراجعة هذه الترتيبات بعد انقضاء سنتين ، ويقرر إذا لزم تعديلها أو إنهائها . وبالنسبة للذهب المتبقي فانه يخضع لقرارات الصندوق ، التي يجب أن تتم بموافقة ٨٥ / من الأصوات .

انظر :

IMF. Survey, "The Gold Agreements" Jan. 19, 1976, p. 19.

(٤٤) أن اجراء زيادة السحب من الصندوق الى ١٤٥ / ، اجراء مؤقت ينبغي لدى تطبيق الاتفاقية المعدلة . وقد وضع بند بيع الذهب موضع التنفيذ وذلك لطبيعته المعالجة .



## مشاركة العاملين في الإدارة

د. فيصل مرار \*

مقدمة :

الإدارة هي عملية التنسيق بين مجهودات الأفراد أو الجماعات من أجل تحقيق غايات محددة بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة وفي ظل ظروف إنسانية .

والظروف الإنسانية هي ما تميز الإدارة الفعالة الجيدة عن الإدارات الأخرى . فقد تتحقق زيادة في الإنتاج وقد تتحقق الأهداف بدرجة تصوى من الفعالية لكن ذلك قد يكون على حساب الإنسان - العنصر البشري - أحد أهم مدخلات التنظيم أو الإدارة .

وعندما نتناول أهداف الإدارة فقد تكون أهدافاً عامة تحقق المصالح العام وتتضمن خدمات عامة وحين ذلك تسمى بالإدارة العامة ، أو أهدافاً خاصة تحقق مصالح فئات أو أشخاص محددين وحين ذلك تسمى بالإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال .

لا نود هنا التمييز أو التفريق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة من حيث الأهداف والوسائل . فكلهما يمارس ضمن « ظاهرة » تسمى بالتنظيم . والتنظيم سواء كان عاماً أو خاصاً له نفس الملامح ونفس المرتكزات خاصة إذا ما عالجنه وفقاً لمدخل النظم أو « النظام المفتوح » : أي أن كل تنظيم سواء كان في القطاع العام أو القطاع الخاص يمكن أن ينظر إليه كنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية في تفاعل مستمر فيما بينها داخل إطار النظام وتتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية بعواملها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والثقافية . ولكل نظام مركبات ثلاثة :

### المدخلات

#### العملية ( التشغيل )

مدرس الإدارة - كلية الاقتصاد والتجارة في الجامعة الأردنية .

## المخرجات ( المنتج )

يربط بينها ما يسمى بعملية التغذية المائدة  
ويساعدنا مدخل النظم هذا في معالجة التنظيمات الصناعية او  
الحكومية اذا ما عرفنا محتوى هذه المركبات الثلاث ..  
مداخلات اي تنظيم تشتمل على عناصر مادية وبشرية وتكنولوجية  
وافكار وقيم واتجاهات .

ومخرجات التنظيم تتناول كل او بعض هذه المدخلات ويمكن ان يضاف  
اليها السلع والخدمات بعد ان يصير تحويل المدخلات الى منتج عن طريق  
العملية ( التحويل ) او التشغيل .

يتناول هذا البحث أحد أهم هذه المدخلات وهو **العنصر البشري** والذي  
اصبح ينظر اليه كاهم عنصر في التنظيمات الصناعية الحديثة بالرغم من  
التقدم والتطور الذي حصل في المدخول المادي والتكنولوجي .

وقبل ان نبدأ البحث في واقع ومستقبل هذا العامل الهام او المدخل  
الهام لا بد من استكمال تعريفات موضوع البحث .. **فالعنصر البشري** او  
العاملين في المؤسسات والتنظيمات لا يقتصر على الافراد في المستويات  
الادارية الدنيا في اي تنظيم ولكنه ينطبق على جميع المستويات الادارية من  
اعلى القمة الى ادنى القاعدة في الهرم التنظيمي .

ومحاولتنا تتناول موضوع العاملين والادارة ، لا يقصد منه التمييز بين  
مثنين يقوم عليهما العمل التنظيمي والاداري وتحقق بهما - - بالاضافة الى  
العوامل الاخرى - الانتاجية والفاعلية التي من شأنها ان تؤثر في عملية  
التنبية بل وتعتبر من ركائزها الاساسية ، بل بالعكس فان محاولتنا تهدف  
الى التعرف على المشكلات الاساسية التي تواجه العاملين والادارات في  
التنظيمات والمؤسسات الصناعية او الحكومية او التجارية الحديثة مع  
التركيز على واقع تلك المؤسسات في **الدول النامية** .. ولكن قبل بحث هذه  
المشكلات لا بد من تحديد ما نقصده ب**مفهوم المشاركة** .

يرتبط مفهوم المشاركة بمفهوم الديمقراطية الصناعية  
Industrial Democracy ولقد تدرج المفهوم وارتبط ببدا الديمقراطية بشكل  
علم منذ ان مورس بالفعل في المدن اليونانية القديمة ، فقد رأى المفكرون  
والفلاسفة اليونان وعلى راسهم افلاطون ان حجم المدينة يجب ان لا يتعدى  
خمسة الاف نسمة حتى يسمح بمشاركة كل مواطن في رسم السياسات



وانخاذ القرارات . وفي الدول الرأسمالية اعتبر مبدأ المشاركة في الحكومات المحلية كأحد معايير المواطنة الصالحة وتكريس المساواة وحرية التعبير والتصرف . . وتعددت الدراسات التي تبحث في مشاركة المواطنين فسي المجتمعات المحلية وتخطت حدود المشاركة في الانتخابات العامة الى البحث عن علاقات القدرة والقوة داخل المجتمع الواحد .

هذا على المستوى المجتمعي ، أما على المستوى التنظيمي أي في المؤسسات الصناعية والحكومية فقد تطور موضوع تحفيز العاملين في المؤسسات ورفع روحهم المعنوية الى ما أصبح يدعى بالديمقراطية الصناعية أو *Form and Content in Industrial Democracy* يعرفها إيمري وثورشرود *Emery & Thorsrud* بأنها عملية تمثيل العاملين في مجالس إدارات الشركات أو المصانع أو المؤسسات (١) .

أما التعريف العلمي لهذه الكلمة فهو : —

« إعادة توزيع القدرة الاجتماعية في الصناعة بحيث يمكن تقاسمها بين جميع المشاركين في عملية الإنتاج بدلا من تركيزها في يد الأقلية » (٢) .

ويرتبط بهذا التعريف المحدد للمفهوم « الديمقراطية الصناعية » ، ثلاثة شروط رئيسية لا بد من توفرها ليتحقق مضمون ذلك المفهوم :

أولا : الافتراض بأن البشر مخلوقات متساوية ، أما إذا افترض بأن هناك تفاوت بين المخلوقات وبأن فئة ما مختارة وفئة أخرى من الدرجة الثانية فتصبح الثانية محرومة من أي تمثيل بغض النظر عن الوسائل المتعددة التي تنظم علاقات الفئتين .

ثانيا : الافتراض بأن بني البشر لهم حرية الحركة في حياتهم اليومية بحيث يتاح لهم المساهمة الحرة والمستقلة في حياة المجتمع الذي يضمهم . أما إذا حيل دون هؤلاء وممارسة تلك الحرية سواء من حيث الاضطراب للبحث عن الرزق أو منعوا من ذلك ( ممارسة الاستقلالية ) بأي طريق أو وسيلة ، فلا يمكن أن تكون هناك ديمقراطية فعالة مهما كانت محاولات التمثيل الرسمية .

ثالثا : الافتراض بأن القيادة مسؤولة ويمكن استبدالها أو التخلي عنها من قبل الأغلبية . أما إذا كتلت القيادة تخضع لحزب معين أو أي جهاز آخر أو تكون موالية لأي فئة اجتماعية فلا يمكن أن تؤدي الانتخابات أو غيرها الى ديمقراطية حقة (٣) .

ويمكن تحقيق هذه الافتراضات في مجتمع يعتمد مبدأ حكم الشعب بالشعب « أو الحكومة للشعب ومن قبل الشعب » ، وحتى في هذه البيئات فقد اختلفت الاجتهادات حول طبيعة التنظيم الفعال والجيد والذي يحق مركبات الديمقراطية الصناعية المذكورة آنفا .

وفي تعريف آخر وبإشارة واضحة الى حقوق العاملين فان الديمقراطية الصناعية تعني « حق تقرير المصير المشترك من قبل العاملين في المؤسسة الواحدة » ، اي انهم ( العاملون ) ، يجب ان يحصلوا على تأثير مباشر واكبر في القرارات التي تتضمنها المؤسسة سواء من الناحية الاقتصادية او الفنية التكنولوجية (٤) .

وفي تعريف ثالث لهذا المفهوم فان المهمة الاساسية للديمقراطية الصناعية هي عملية تحويل ( نقل ) القدرة والمسؤولية داخل التنظيم الواحد من المالك الفرد الى المجموعة المنظمة للعاملين (٥) .

واذا كلفت الديمقراطية تمارس في الحياة الاجتماعية والسياسية العامة فيجب ان لا تنف ممارستها عند مدخل التنظيمات الصناعية .

وفي تعريف رابع — وهذا يدل على اختلاف في تحديد المفهوم وحتى في الدول الصناعية ذات الديمقراطيات المتطورة تفهم الديمقراطية الصناعية بأنها « عملية تمارس في التنظيمات الصناعية بحيث يعطى لكل عامل الفرصة الكاملة للمشاركة وتطوير ذاته في حدود قدراته وامكانياته (٦) . ويمكن ان يترجم ذلك الى حيز التنفيذ بالخطوات التالية :

١ — تطوير التنظيم الصناعي بهدف تحقيق اللامركزية الادارية وتفويض السلطة والصلاحيات .

٢ — تطوير ما يسمى بلجان الانتاج تتفرع عنها لجان فرعية على كافة مستويات التنظيم .

٣ — تطوير التنظيم من حيث زيادة فرص الترقية والترقية داخل المؤسسة الواحدة .

وهناك تحديد آخر للمفهوم حيث يشير الى أهمية شعور العاملين بالانتماء والاندماج في شؤون التنظيم او المؤسسة ، واعطاء جميع المجموعات صاحبة الاهتمام والتي ترتبط بالتنظيم ارتباطا مباشرا نسبة ديمقراطية متزايدة لتحمل المسؤولية وحصة حقة وملائمة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الصناعية .

## المشكلة الإدارية الرئيسية

وان نلت هذه الاختلافات في الوصول الى تحديد موحد لكلمة المشاركة او الديمقراطية الصناعية على شيء فلقا نل على التفاوت في حقل معالجة المشكلات الاساسية في التنظيمات الصناعية او المؤسسات التي تحاول تنظيم العلاقة بين الادارات العليا ومستويات العاملين المختلفة ، اذ ان المشكلة الاساسية التي تواجه الادارة الصناعية او التجارية او الحكومية لا ترتبط بحق تقرير المصير المشترك او حق التمثيل لذاته — تمثيل احدى الفئات لدى الفئات الاخرى — بقدر ما تتعلق بزيادة درجة الشعور بالارتباط والانسجام بين الادارة من جهة والعاملين من جهة اخرى . لقد كانت هذه المشكلة ولا تزال محور ومركز عملية الادارة منذ تطورت نظريات الادارة ومبادئها ووضعت نماذجها .

لقد حاولت الفلسفات الادارية المتعاقبة ونظريات التنظيم المختلفة منذ بداية هذا القرن التغلب على مشكلة زممنة وهي « كيفية التوفيق بين رغبات العاملين وأهداف الادارة او المؤسسة . ولا حلجة بنا لاستعراض النظريات المتعاقبة في الادارة والتنظيم التي حاولت وضع حل لهذه المشكلة سواء ما ورد في حركة الادارة العلمية او فلسفة العلاقات الانسانية او ما اشتملت عليه نظريات التنظيم الحديثة (٧) .

لقد تفاوتت تلك النظريات والنماذج التنظيمية والادارية في نظرة واضعيها وفلاسفتها للانسان ، فما هو تيلور — واضع فلسفة الادارة العلمية — ينظر الى الانسان كمخلوق رشيد واقتصادي ويمكن تلخيص فلسفته نحو الانسان العامل في التنظيم بأنه :

- كسول بطبعه ويعمل بأقل ما يمكن ويكره العمل .
- أناني بالوراثة ويهتم بنفسه فقط .
- يقاوم التغيير والتطور .
- يكره المسؤولية وينتقمه الطموح .
- يفضل ان يقاد وهو انكالي بالفطرة .
- ينظر للعمل كوسيلة لكفائه حاجاته الفسيولوجية .
- لا يهتم بأهداف التنظيم .
- تحفزه العوامل المادية وهي خارجة عنه .

وفيلسوف أو عالم ومنظر تنحصر نظريته للإنسان الفرد العامل فسي التنظيم في هذا الإطار كان لا بد أن يدعو إلى وصف هيكل للتنظيم ووضع استراتيجية للإدارة تعتمد على التوجيه والرقابة من خلال استعمال السلطة. وتستخدم القرارات الفردية المتعلقة بالترقية والترشيح والتقييم ؛ وتعطي الأولوية لحاجات التنظيم مع إهمال حاجات الفرد ، وتلتزم بمسؤولية محدودة لتنظيم وتوجيه الجهد البشري دون الاعتراف بطاقات الفرد وقدراته الذاتية (٨) .

أما النظريات اللاحقة بتطور وإهمها نظرية العلاقات الإنسانية فقد نظر دعائها إلى الفرد كمخلوق اجتماعي ذي حوافز اجتماعية . يتفاعل مع المجموعة بحيث تؤثر المجموعة في سلوكه . ولهذا ومع التحول التدريجي في نظرة الإدارة للعاملين تغيرت استراتيجية الإدارة ؛ فأصبح الاهتمام بتركز على الحاجات الاجتماعية ولا ينحصر بالحاجات الفسيولوجية للفرد فقط . وتزايد الاهتمام بشعائر الأفراد ، وزاد التركيز على حوافز المجموعة والاهتمام بالأفراد والتعاطف معهم على أن تلعب الإدارة دور الوسيط والموجه .

ولم تكن حركة العلاقات الإنسانية نهائية المطاف في محاولة إغلاق الفجوة بين الإدارات وبين العاملين ، فسانها شأن كمل نظرية أخرى لم تستطع أن تصور حقيقة التنظيم كاملة ، وكان لها استثناءات معينة ، وقد انتقد واضعوها لأنهم أغفلوا الجانب النفسي وغلبوا الجانب الاجتماعي ، ولهذا طور الفكر التنظيمي نظريات ونماذج جعلت الفرد محور تركيزها وعالجه على أساس أنه مخلوق يسمى لتحقيق ذاته ، فوضع ماسلو (٩) سلما للحاجات الفردية من حاجات فسيولوجية وأمنية ، واجتماعية وحاجة للاحترام وللجاه وتحقيق الذات . وقد اكتشف علماء النفس الاجتماعي أمثال ماكريجور (١٠) وأرجيرز (١١) وهيرزبرغ (١٢) :

- أن الفرد ليس سلبيا بطبيعته .
- أنه توجد دوافع لدى الأفراد ويمكن القدرة للتطوير .
- أن للفرد قدرة على تحمل المسؤولية .
- أن الفرد يحب الاستقلالية وتحقيق الذات .
- أن دوافع الفرد داخلية ذاتية وليست خارجية مادية .
- أن الفرد لا يكره العمل لأنه مصدر بهجة ومبعث رضى له .

واذا كانت هذه معتقدات الإدارة ، وإذا انتشعت الإدارة بهذه النظرة  
لل فرد العامل فمن الواجب أن تتبنى استراتيجية إدارية تغاير الاستراتيجية  
السابقة ويمكن تلخيص تلك الاستراتيجية كما يلي :

- ١ — يجب على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية .
- ٢ — ينبغي مشاركة الأفراد في القرارات .
- ٣ — على الإدارة تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد وليس المادية منها  
فقط .
- ٤ — ينبغي أن تضع الإدارة الثقة في الأفراد وتوجههم نحو أهداف التنظيم  
بدلاً من فرض السيطرة والرقابة .
- ٥ — ينبغي على الإدارة أن تعيد تقييم آرائها على كل المستويات .
- ٦ — على الإدارة خلق الفرص وتشجيع الأفراد وحفزهم .
- ٧ — الإدارة يجب أن تنطلق نحو الأهداف ولا تكتفي بالرقابة .
- ٨ — الرقابة الذاتية هي أفضل أنواع الرقابة .
- ٩ — القرارات يجب أن تكون جماعية .

لقد كانت النظريات التي طورها أرجرز ومكريجور وبنس وهيرزبرغ  
نقطة تحول نحو ممارسة نوع من الديمقراطية في التنظيمات الصناعية ،  
إلا أن تلك النظريات ، وبالرغم من نظرتها المتفائلة للإنسان والتعامل مع  
جوانبه الإيجابية بقيت عاجزة عن إيجاد جوانب محدّد أو أسلوب بمهمين يمكن  
اعتماده لعلاج مشكلة التوفيق بين رغبات العاملين وأهداف الإدارة .

وفي رأينا أن أسباب ذلك تعود إلى إغفال هذه النظريات لأهمية  
رئيسية هامة في السلوك التنظيمي وهي علاقات السلطة والقدرة داخل  
التنظيم الواحد . وما لم تسع التنظيمات والإدارات الحديثة إلى التخفيف من  
علاقات السيد والمسود أو الرئيس والمرؤوس ، وما لم يسمح للأفراد  
العاملين بالتمتع بمزيد من الحرية والمشاركة الفعلية في رسم السياسات  
 واتخاذ القرارات فستبقى المداخل والمحاولات لحل التناقض القائم بين  
الإدارات والعاملين تتعثر في تطبيقاتها وممارستها .

#### **السلطة والمشاركة في نظريات التنظيم :**

استمرارا لتطور الفكر التنظيمي وارتباطا بالنظريات الإدارية التقليدية  
والمستخدمة انبثقت فلسفتان متلازمتان هما : الانسنة الصناعية  
Industrial Humanism والعلم الإداري Management Science ، حيث  
ارتبط الثاني بحركة الإدارة العلمية بسبب اعتقاد المنظرين بفائدة العلم

والمنطق لإدارة التنظيمات . كما ساهمت حركة العلاقات الإنسانية في تطبيق العلوم السلوكية على الإدارة والتنظيم فاعتمدت الانسنة الصناعية على أبحاث العلوم السلوكية .

وأضافة الى هاتين الفلسفتين ساهم الفكر التنظيمي الحديث في بلورة فلسفة ثالثة هي منهج التعددية Pluralism وتمتاز عن الأخريلت بأنها لا ترتبط بأي فلسفة سابقة ويبدو أنها انبثقت من المسؤولية الاجتماعية لإدارات الأعمال . ويمكننا أن نلخص افتراضات كل من هذه الفلسفات الثلاث فيما يتعلق بأسلوب الحكم وممارسة السلطة داخل التنظيم والتوفيق بين رغبات الأفراد وأهداف التنظيم كما يلي :

#### ١ - الانسنة الصناعية :

ترتكز هذه الفلسفة على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة الإنسان والنظرة للحالة الانسانية :

أولاً : تعطى الاهمية لكرامة الفرد بالإضافة للحاجة لحماية وتطوير شخصيته على أساس متساوي وليس على نمط هيراركي .

ثانياً : أن المكاسب المحققة في التنظيم هي مكاسب لأفراد وان المنافع المنسابة من هذه المكاسب يجب توزيعها على المسؤولين عنها .

ثالثاً : يجب أن يكون العاملون في التنظيم مصدراً للاجماع والقبول للذين يرسمون السياسات ويمارسون الرقابة .

رابعاً : أن التفير في التنظيم يجب أن يكون نتيجة لمعرفة جميع البدائل وموافقة المشتركين .

وبناء على هذه الافتراضات يجب استبدال الاوتوقراطية بالديمقراطية وبعث الرونة في التنظيم بدلاً من الجمود وتحقيق المساواة في القدرة بين أعضاء التنظيم ومساعدة بيئة التنظيم على تلبية حاجات الأفراد فيه .

هذه هي متطلبات الفلسفة الانسانية في التنظيم وهي تتفق مع التوجه الانساني أي أن الإنسان بطبيعته ضد الاوتوقراطية وضد الهيراركية وضد التوتاليتارية .

وتواجه التنظيمات من خلال هذه الفلسفة مطلباً أساسياً هو أن البيروقراطية يجب أن تفسح المجال للديمقراطية كأحد وسائل الحكم .

وتد انبثق عن هذه الافكار والافتراضات كثير من النظريات مثل نظرية ( ) والانظمة (١) (٢) (٣) (٤) والتطوير التنظيمي والشبكة الادارية والتغير المخطط الخ (١٣) .

واعبرت آراء وافكار أرجرز Argyris انعطافا حقيقيا في المدخل الانساني كاحد مداخل حل القضاخ الرئيسى في التنظيم والتوفيق بين اهداف الادارة والافراد فيه ، الا ان آراء أرجرز لم تكن لتترجم الى الواقع العملي بسبب رئيسي هو أن مفهوم التطوير الذاتي والقيادة المشاركة تبقى جيبهما دون تدعيم ما لم تتغير علاقات السلطة داخل التنظيم .

## ٢ - العلم الاداري :

تعتبر علمانية الادارة تطبيق واسع للقيم الرشيدة في جميع نواحي التنظيم وادارته ، وهي الامتداد النهائي لحركة الادارة العلمية ونتجت عن التقدم في العلوم الطبيعية والسلوكية ، اما لنتيجة التنظيمية المباشرة للعلم الاداري فهي بروز النخبة الفنية Technical Elite ، اذ خلقت هذه الفلسفة ما يسمى بالارستقراطية الفنية ولسم تشكل قوة لحكم التنظيم بالوسائل الديمقراطية وهذا يعود الى افتراضاتها حول الانسان ومستقبل الإنسانية اذ يعتقد دعائهما :

١ ) ان الانسان مخلوق يبحث عن اللذة والفلسفة .

٢ ) ان الانسان خالق للرخاء والوفرة ومستهلك لهما .

٣ ) انه المنتج والمستهلك للرغاء المادي .

وقد ظهرت النخبة الفنية او الارستقراطية الفنية كقوة في المجتمعات الصناعية ذات التكنولوجيا المتطورة وهم المؤهلون لحكم التنظيم برشدانية لصلحة الجميع ويعتبر التعليم والمعلومات والمهارات مصادر لقدراتهم .

## ٣ - الفلسفة التعددية :

لا تعتبر التعددية عقيدة نابعة من الفكر التنظيمي او مرتبطة بفلسفة من فلسفاته ولكنها ترتبط بذلك المجال المعروف بالمسؤولية الاجتماعية للادارة الخاصة ، ويتعامل التعدديون مع ظاهرة كلية ذات علاقات مؤسسية وتنظيمية متداخلة ، وينظر دعائهما للمالم بأنه « جزر من التسلط في خضم من التعددية الدستورية » (١٤) مصحوبا بالامل بأن نتيجة هذا التفاعل ستكون العدالة والمساواة والصالح الاجتماعي ، أما رؤيتها المثالية

للتنظيم الجيد فهو أن الحقيقة تتبع من النظرة الى مسألة ما من وجهات نظر متعددة ثم محاولة الموازنة بينها . ومن الواضح أن فوائد التمديدية على المستوى الكلي ( المجتمع ) أو الجزئي ( التنظيم ) هو حماية الاغلبية من طغيان النخبة .

### اثر النظريات الادارية على المشاركة في حكم التنظيم :

ماذا كان اثر هذه الافكار أو نظريات التكامل بين الفرد والتنظيم على توزيع السلطة والمشاركة في التنظيم ؟ أن ما يجب أن ندركه هو أن المداخل اللاحقة المنبثقة عن هذه النظريات سواء المتمثلة في توسيع الاعمال Job Enrichment و اغناء الاعمال Job Enlargement والادارة المشاركة Participative Management تتضمن جميعها اعادة توزيع السلطة في التنظيم لغايات خدمة الفرد واهداف المنظمة معا ، وهكذا يؤكد الذين يدعون للادارة المشاركة ان توزيع السلطة في التنظيم يجب أن يحقق غرضين : (١) زيادة الفعالية التنظيمية (٢) ايجاد بيئة ملائمة لتحقيق ذات الفرد في التنظيم . وترتبط هذه المفاهيم بما يسمى بنظرية الديمقراطية الحقيقية . إذ أن كليهما ينظران الى توزيع السلطة للوحدات الاجتماعية الصغيرة كوسيلة للحصول على الحرية الفردية وتحقيق الذات في المدى الطويل .

وما يجب توكيده في هذا المجال هو أن الدعوة الى توزيع السلطة في التنظيم اذا كان مصدرها الادارات العليا تعتبر استراتيجية ضيقة الامق يقصد منها تقوية السلطة الهيراركية حتى ولو كان ذلك ذا نتيجة غير وظيفية للمؤسسة ، أما مقترحات الادارة التي من شأنها أن تزيد في فرصة الفرد لممارسة المسؤولية الذاتية في التنظيم فيمكن أن ينظر اليها — من قبل المستويات الدنيا — بأنها محاولة لاحتواء الموظفين المتمردين أو الوحدات الرافضة في التنظيم . وفي نفس الوقت تنظر المراكز القيادية العليا لاي مطالبة لزيد من الحرية — من الوحدات العاملة أو الأفراد — كعمل غير وظيفي dysfunctional من وجهة تنظيمية ، ويرتكز هذا الاعتقاد على أن هذه المطالبة تهدد الرقابة الهيراركية ولا تحركها الا الرغبة في بناء الامبراطوريات . وهكذا اذن يمكن القول أن الادارة التقليدية اذا قبلت توزيع السلطة فهي تقبلها لصالح التنظيم بينما يقبلها دعاة المفاهيم الحديثة لصالح الفرد . الا أن ما يميز المطالبين بالزيد من الحرية لحكم الذات والرافضين لذلك هو أن كليهما يقبل النموذج الهيراركي بأنه النموذج الوحيد والصالح والوظيفي للتنظيمات الضخمة المعقدة ، الا أن بعض دعاة الفكر



التنظيمي الحديث ينكرون الزعم القائل بأن التنظيمات الهرمية دائما أكثر فاعلية من التنظيمات اللامركزية في جميع الحالات ، ولهذا يعتقدون بأن في الإمكان إعادة توزيع السلطة الشرمية لفائدة التنظيم والفرد في بعض الحالات .

### واقع السلطة والقدرة والمشاركة في الفكر التنظيمي المعاصر :

إن المتتبع لنظريات التنظيم المتعلقة يلحظ أن أحد أهم المبادئ التي دعا إليها أصحاب الموميات من المنظرين هو مبدأ التعاون أو المحافظة على التنسيق داخل التنظيم ، أن بين الوحدات العاملة أو بين الأفراد أو بينهم وبين التنظيم ، وقد فشلت هذه النظريات في معالجة التنازع في التنظيم والذي أصبح السمة المميزة للتنظيمات الحديثة ، وهو يعود بالدرجة الأولى إلى تنافر المصالح وإلى الخلل في علاقات القدرة والسلطة داخل التنظيم . فقد نظرت النظرية التقليدية للتنازع Conflict كأمر سيء يجب تجنبه مهما كانت الوسائل ، واعتمد الفكر التنظيمي في ذلك على قيم ثلاثة تأسست في المجتمع الرأسمالي : أولها : أن المجتمع الرأسمالي مجتمع وفرة Abundance ، فإذا توفرت الموارد يمكن للاقتصاد أن ينمو بدون حدود وفي كافة المجالات ، مما يؤدي إلى زيادة الفائض Surplus في الإنتاج يستخدم جزء منه في كسب أرباح العاملين في المؤسسات ورضاهم ومباركتهم لممارسات الإدارة والمالكين واستمرارها في استغلال الثروات والموارد وتحقيق المزيد من الأرباح بحيث يسير النظام في تناسق ووثاق . إلا أنه من خلال التجارب العملية وكتيجة طبيعية للفكر الرأسمالي وإيديولوجيته اجتاحت ذلك المجتمع أزمات اقتصادية واجتماعية تمثلت في تفشي البطالة وارتفاع الأسعار وازدحام المدن وتلوث الهواء والماء وتفكك الأسرة وانحلالها إضافة للأمراض النفسية والخلقية ، كل هذا أدى إلى تغير في القيم السائدة ، فخلت الندرة Scarcity محل الوفرة وتكررت الدماء لتحديد النمو بدلا من ازدياده بدون حدود والتركيز على النوع بدل الكم والتوجه الاستاتي بدل التوجه المادي الصرف ، الأمر الذي سيؤدي إلى تدني الإنتاج أو على الأقل الحد من زيادته مما سيؤدي إلى نقصان الفائض والذي سينتج عنه تدمير العاملين وعدم الحصول على موافقتهم وإجماعهم وسيحل التنازع والتنافر داخل المؤسسات بدلا من التعاون والتنسيق ، وهكذا بدأت المؤسسات والتنظيمات في المجتمع الرأسمالي تجد نفسها وجها لوجه أمام هذا الواقع بجوانبه المعقدة وزادت الحاجة لإيجاد حل لهذا التنازع أو محاولة التعايش معه .

اما دعاء حركة العلاقات الانسانية فحاولوا معالجة التنازع في التنظيم على مستوى الفرد والمجموعات وركزوا على جوانبه النفسية ونظروا اليه كظاهرة سلبية نتيجة علاقات شخصية سيئة او نتيجة لسوء فهم ينجم عن حقيقة كون أحد الاطراف ( الادارة او العاملين ) لا يفهم مشكلات الطرف الآخر ، في هذه الحالة يصبح التنازع حالة مرضية لا يمكن حله الا باتصالات حسنة وتعاون اكبر الا ان هذه النظرية فشلت في التمييز المطلوب بين الاحتكاك الشخصي والتنازع الاجتماعي الذي يعود اساسه الى هيكل التنظيم والمجتمع الذي يتفاعل فيه الافراد والجماعات . وهكذا وبالتحول من مستوى الى اخر اعتقد منظروا الادارة ان حركة العلاقات الانسانية كفيلة بحل جميع مشكلات المجتمع الصناعي الرأسمالي ، الا ان ما جرى تجايله في هذه الفلسفة هو انه بالانتقال من مستوى الفرد والمجموعة ( محور تركيز حركة العلاقات الانسانية ) الى مستوى المنظمة ، وعند التعامل مع هيكل القدرة داخلها بشكل عام يتبين بان هناك تنازعا لا تعود اسبابه الى الاتصال السيء او العلاقات الشخصية السيئة ولكنه يعود في لاصل الى الاختلاف في المصالح ، او الاختلاف في حقيقة ان ما يمكن ان يكسبه أحد الاطراف ( الادارة والمالكون ) سيخسره الطرف الآخر ( العاملون ) .

وينسى دعاء نظريات التنظيم — في مختلف مراحل تطور الفكر التنظيمي — او يتناسون في مداخلهم الضيقة أن المؤسسة اية مؤسسة يجب ان ينظر اليها كمؤسسة اقتصادية وسياسية بمشكلات متنوعة ويسود فيها هيكل للقدرة والسلطة يجعل التنازع الاجتماعي — بسبب المصالح المتضادة — امر لا يمكن تجنبه (١٥) .

اضافة الى أنه لو كان محور تركيز دعاء حركة العلاقات الانسانية على المجموعات ودورها في عملية المساومة — من موقف استراتيجي — فانهم لا شك سيكتشفون الميزة المثالية لدعوتهم للديمقراطية الداخلية والمشاركة في التنظيم ، وفي الحقيقة عندما يبنون معرفتهم على النتائج التي توصلوا اليها من خلال تجاربهم على المجموعات ويدعون لمشاركة العاملين على مستوى المنظمة فانهم يواجهون معضلة ، فاما انهم يقترحون ديمقراطية زائفة Pseudo Democracy حيث يعطى العاملون فرصة للمشاركة فقط في قرارات لا تضر الادارة ، او انهم فعلا يقترحون المشاركة الحقة والتي يمكن ان تتضمن في النهاية تنازل الاداريين عن جزء من قدرتهم وامتيازاتهم في التنظيم للعاملين فيه ، وعندما تصل المشاركة الى ذلك الحد يصبح واضحا أنه ما من مدير سيضحي بمصلحه لمصلحة العاملين . والجواب التقليدي على هذه الشكوك هو أنه في المدى الطويل تعتبر مصالح جميع الفئات في

التنظيم متشابهة ، اذ انه لو زادت سيطرة العاملين من خلال المشاركة فلا يعني ذلك ان سيطرة الادارة وقدرتها تتناقص (١٦) . ومن الواضح ان هذه الاجابة قد تكون صحيحة في بعض المواقف وغير صحيحة في مواقف اخرى ، فمراجعة لادب المشاركة تبين انه يبنى على قاعدة انه في حالة احداث تغيرات في المؤسسة ينبغي اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك التغير ( كادخال تكنولوجيا حديثة مثلا ) بدلا من فرض التغير عليهم فرضا ، وكان دعاء المشاركة يعتقدون انه باشتراك العاملين او بدعوتهم للاشتراك في صنع القرار سوف يغبطون لدرجة انهم سيقبلون التغير ، ولكن ما الذي سيحصل فعلا لو ان العاملين رفضوا ذلك التغير ( بحجة ان المكثنة ستشل من قدراتهم او تؤدي الى خفض اعدادهم ) ، وماذا سيحصل لو ان الظروف الخارجية والتنافس مع المؤسسات الاخرى يجعل من التغير امرا محتما ؟ ان المشاركة على نطاق واسع تتضمن اقل ما يمكن التحول الجذري فسي المؤسسات الاقتصادية والسياسية في المجتمع ، ومن الواضح ان دعاء المشاركة والديمقراطية والتفاعل والتكامل والقيادة المرنة *Permissive Leadership* لم يكونوا يقصدون او يعنون شيئا من هذا القبيل ، ان خطاهم حول هذه النقطة انهم حاولوا ان يثوروا المؤسسات لكن دون ثورة حقيقية ودون التعرض الى اسسها الاجتماعية .

ولا يمكن تفسير التفاعل المفرط حول المشاركة او القيادة المتساهلة الا بعد ان نلم باهمال نظريات التنظيم لهيكل القدرة والسلطة وعلاقتها او تصويرها على غير حقيقتها في التنظيم والافتراض الخاطئ غالبا انه طالما ان الادارة والعاملين فئتان ذات اعتماد متبادل فان هناك تجمعا وتكاملا للمصالح في التنظيم ، وينسى هؤلاء ان التداخل لا يعني التعاون فقط ولكنه يتضمن التنازع كذلك خاصة اذا كانت الاطراف المتداخلة ليست على نفس المستوى ولكنها تحتل مواقع ذات تسلسل هيراركي . وحينما توجد المصالح المتنازعة في التنظيم وحينما توجد الجماعات موزعة بشكل هيراركي فان اغفال الجوانب التوزيعية للقدرة من شأنه ان يعطي صورة خرافية النسق لوقف يتسم بالتنازع .

والدليل على المعالجة غير السليمة لعلاقات القدرة في التنظيم هو ان احد اقطب الفكر التنظيمي — العالم بارسونز — والذي تناول التنظيم كمؤسسة اجتماعية عرف القدرة بأنها « الطاقة لتحريك الموارد لتحقيق اهداف التنظيم » ، اي انه يحصر القدرة في نطاق تحقيق الاهداف ، وبذلك يغفل امكانية استخدام تلك الطاقة بشكل يكون مناقضا لاهداف التنظيم ( كاستخدام قدرة التنظيم لتحقيق المصالح الضيقة لفئة مهيمنة في التنظيم ) .

ان هذا التحديد يعني بأن الاهتمام يتركز على ناتج القدرة وليس على توزيعها ويتجنب هذا المفهوم الإشارة الى نظرية « المجموع يساوي صفر » المرتبطة بالقوة وهي نظرية تنظر للقدرة بأنها محدودة حتى ان ما يكسبه طرف يضربه طرف آخر ، هذه الطريقة لفهم القدرة تتضمن احتمالات التنازع والسيطرة والخضوع داخل التنظيم (١٧).

### نظريات التنظيم نظريات تسلط وقهر :

لقد حملت نظريات التنظيم والإدارة المتعاقبة في مضامينها مظاهر من التمييز ضد العاملين ، وأهملت هذه النظريات بمجموعها موضوع التسلط والسيطرة في التنظيمات ، فكانت نظريات تمثل النخبة وتهتم بالوسائل الكنبية بخلق مفهوم « السلطة الإدارية » والحفاظ عليها ، وقد أهملت حرية الأفراد وأهملت بالرشدانية الإدارية والفاعلية الإدارية والاقتصاد الإداري . ولو استعرضنا نظريات التنظيم المختلفة ابتداء بحركة الإدارة العلمية وانتهاء ببعض من نظريات التنظيم الحديثة لوجدناها جميعا تحوي بين جوانبها مظاهر التسلط والقهر ، فحركة تيلور هدفت الى زيادة الانتاج والبحث عن طريقة مثلى لتنظيم الاداء والعمل وحصرت مهمة الإدارة ومسؤوليتها في تنظيم عملية الانتاج وركزت على الحافز المادي لكونه العامل الأساسي الذي يحفز العمال ولكنها أغفلت أنه سيؤدي الى استغلال الإدارة لهم ، وهكذا كان تيلور مقظرا للاخبة على حساب حرية الأفراد ونموهم ، وقد حصر اهتمامه في مراكز الانتاج والعمل التي تعاني كثيرا من مظاهر التسلط والقهر سواء تمثل ذلك في التخصص وتقسيم العمل او تمثل في الالتمة « الآلية » الحديثة للعاملين حيث يترك العامل لبيع جهده الأمر الذي يؤدي الى انعدام قدرته Powerlessness ولا يجد معنى في نشاطه .

وفي مراكز تقديم الخدمات تظهر ملامح التسلط والقهر ، ففي المجتمعات الصناعية الرأسمالية يعمل أكثر من ٩٧ بالمائة من السكان للآخرين ويقوم أكثر من ٤٠ ٪ بالأعمال اليدوية . ولا يقتصر التسلط على العمال اليدويين لكنه يتناول أي فرد في التنظيمات الهرمية ، وهذا يظهر في التنافس داخل المؤسسة او بينها وبين مؤسسة أخرى للحصول على مركز أفضل ( وهو مظهر من مظاهر القهر ) .

ولم تخل حركة العلاقات الانسانية من مظاهر الاستغلال والقهر فقد تبع علماء النفس تيلور واتباعه الى مراكز الانتماء ليساعدوا مهندسي الفاعلية Efficiency Engineers ليجعلوا من الإنسان العامل ( ليخلقوا

منه ويقولوه ) انسانا يلائم العمل والمهمة وليس العكس . ولم يهتم دعاة هذه الحركة بالمشكلات الانسانية من وجهة نظر العاملين ولكن من وجهة نظر الادارات النخبة ، وكذلك اغفل دعاة هذه الحركة مثل سابقيهم ( تيلور وفايول واورويك وجوليك ) موضوع التسلط والقهر في ابحاثهم ، ولوصى علماء هذه الحركة باتباع وسائل لتحسين الانتاج والارباح ولكن على حساب العاملين .

ان هذه النظريات تدعم علاقات القدرة المتواجدة في التنظيمات الحديثة في امكنة العمل والانتاج والخدمات . ويكفي للاستدلال على مظاهر التسلط والقهر الماثلة في حركة العلاقات الانسانية الرجوع الى احدى المقالات التي ظهرت في مجلة ادارة الاعمال في جامعة هارفارد على لسان مدير قسم ابحاث وتدريب المستخدمين في شركة جنرال موتورز تحت عنوان « عدمفاعلية نظرية الدوافع » ( ١٨ ) . يقول فيتزجيرالد « ان من شأن نظريات الدوافع ان تفشل لان ترشيد عملية الانتاج تتطلب عدم التركيز على الانسانية في العمل » ، اي انه يفترض ان هيكل الرأسمالية والبيروقراطية اهم من العمال الضروريين لها . ويضيف فيتزجيرالد ان العمل فقد ميزته او طابعه الديني في المجتمعات الصناعية ، ويستنتج كذلك بان نمو العامل وسعادته فيه خطر على الهيكل البيروقراطي للعمل فيقرر :

« بان تزايد الحاجات الانسانية وتصعيدها خاصة بعد ان يتحقق بعض الرضا والاكتفاء يشكل مشكلة مستمرة ، فعندما يستنفذ العاملون حاجاتهم المادية للبقاء والغذاء يسعون نحو تحقيق حاجات غير ملموسة ولا يمكن شراؤها مثل الحرية والاستقلال ( ويمكن ان يضاف لذلك اشياء اخرى مثل الجمال والرضا والرغاية والهدوء ) ، وهذه جميعا لا تتفق ولا تتسجم مع حياة او طبيعة الانتاج المنظم » ( ١٩ ) .

ويعارض فيتزجيرالد مبدأ المشاركة — مشاركة العاملين — على اساس انه ما ان يظهر العاملون كفاءة في عمليات اتخاذ القرارات فيمسا يتعلق بـ « اعادة تنظيم مكان العمل » وبعد ان تصبح المشاركة عملية رسمية واعية ومنظمة ، فانه لا يوجد ضمان بان يطالب هؤلاء بالمشاركة في تحديد المهمات واعادة توزيع المكافآت او حتى اختيار القادة والرؤساء داخل التنظيم ، اي بكلمات اخرى تصبح سيطرة الادارة الحالية مصدرا للنقاش والجدل » ( ٢٠ ) .

وهكذا كما يبدو فان مظاهر « الفاشية الودودة » Friendly Fascism تعتبر اكثر تمييزا لنظريات التنظيم مما نعتقد . وانه لمن السذاجة الاعتقاد

بإمكانية مساهمة نظريات التنظيم في التحلل من مظاهر القهر والتسلط ، ومن الجهل كذلك الاعتقاد بأن أهداف الاستقلالية الفردية والحرية والديمقراطية يمكن تخفيفها دون مساهمة باحثي التنظيم ومنظريه . وفي ظروف القهر السائدة فإن الاختيار الذي يقدم الاحتكام الأكبر للتقدم نحو هدف الإدارة الذاتية هو التطوير الجاد لتنظيمات متعددة غير هيراركية وأكثر مشاركة ، هذه التنظيمات تضاع إمكاناتنا وترينا الاحتمالات والممكنات المستقبلية .

ولما كان عدد قليل فقط من الباحثين ذوي التوجه الديمقراطي قد عملوا في مؤسسات ديمقراطية فإنه ينبغي التطلع إلى تجارب أخرى تركزت فيها هذه الأساليب وتم اختبارها . سنعرض باختصار لثلاثة مناهج رئيسية هي منهج التسيير الذاتي الذي انتشر في النرويج ويوغوسلافيا وبعض الدول الأوروبية الأخرى وتجربة جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية وتجربة مشاركة العاملين في الصين .

### تجارب في المشاركة :

#### مجالس العمال في يوغوسلافيا

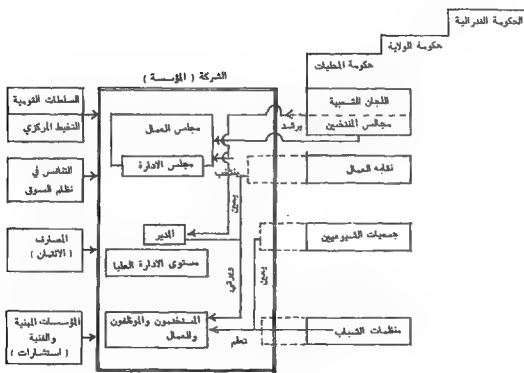
تعتبر يوغوسلافيا أحد الاقطار القلائل في العالم التي بذل فيها جهد جاد لممارسة الديمقراطية في مكان العمل . وقد شمل المنهج المعتمد المسمى « التسيير الذاتي الاشتراكي » التنظيمات الصناعية والحكومات المحلية والتعاونيات الريفية والمدارس والمستشفيات ومباني الإسكان ومصالح الطفونات .

وتعتبر التجربة اثبات بأن اللامركزية يمكن ممارستها في التنظيمات الصناعية ، ويبين الشكل المرفق نموذجا للنظام اليوغوسلافي حول التسيير الذاتي كما وضع سنة ١٩٦٢ ( شكل رقم ١ ) . وتحتل اللجان الشعبية ومجالس العمال المركز الرئيسي لهذا النظام الجديد لتجربة التسيير الذاتي . ومع أن هذا النظام في تطور مستمر إلا أنه لم يختلف كثيرا عما تم تصميمه ونفا لتأتون إدارة الشركات سنة ١٩٥٠ والذي شارك في وضعه مجموعات العمال .

وفي كل مؤسسة يعتبر مجلس العمال أعلى سلطة تنظيمية ، حيث ينتخب أعضاؤه — الذين يتراوح عددهم بين ١٥ — ٢٠ عضوا سنويا لمدة اتصاها ثلاث سنوات — من قبل العاملين والموظفين ( وقد كانت نقابات

العمال تشترك في عملية الانتخاب سابقا ) . ويبنى منهج التسيير الذاتي على اساس امكانية مشاركة جميع العمال في اختيار مجلس العمال :

« ففي التنظيمات التي يوجد فيها اقل من ثلاثين عاملا يتكون المجلس من كل العاملين فيه ما عدا المدير ، وفي التنظيمات التي يصل عدد العاملين فيها الى أكثر من سبعين ينبغي اختيار مجلس لهم ، أما التنظيمات ذات العدد بين الثلاثين والسبعين فيمكنها اختيار أحد البديلين » ( ٢١ ) .



شكل رقم (١) النظم اليوغوسلافي لتنظيم الشركات والمؤسسات

( ١٩٦٢ ) المصدر : اميري وثورمرد ، ص ٣٢

ويتوم مجلس العمال بالتعاون مع اللجان الشعبية المحلية بتعيين المدير الذي يكون عضوا في مجلس الإدارة لمدة أربع سنوات ويقوم بدوره بمساعدة مجلس الإدارة — الذي يتألف من ثلاثة الى احد عشر عضوا والذين يعينون لمدة سنة واحدة ولا يمكن ان يخدموا اكثر من سنتين بالتتابع — بادارة المؤسسة تحت اشراف وتوجيه مجلس العمال والذي يجتمع مرة واحدة كل شهر في العادة . اما المجلس فيقوم باقرار السياسات والخطط المتعلقة بالانتاج والتسويق ويتخذ قرارات حول الاجور وكيفية استغلال الارباح ومنذ سنة ١٩٦٤ اصبح المجلس مسئولا عن تعيين وترقيع الموظفين والعاملين .

ويتأثر مجلس العمال في كل شركة ومؤسسة باللجان الشيوعية وتنظيمات الشباب ، حيث تلعب هذه دورا ناشطا في النشاطات التعليمية من اجل تحسين مهارات العاملين ورفع مستوياتهم . ويرتبط باللجان الشعبية المحيطة مجلس المختجين يقوم بارشاد مجلس العمال واسداء النصع له ، حيث يتأثر مدير الشركة بهذا الارشاد لان نفس اللجان الشعبية تكون مسؤولة هي الاخرى عن تعيينه . والعلاقة بين مجلس العمال والمدير لا تختلف من تلك العلاقة بين رئيس البلدية وحكومة البلدية في نظام الحكم المحلي الامريكسي .

وتدل الدراسات التي تناولت تجارب التسيير الذاتي في يوغوسلافيا بان قدرا لا بأس به من ديمقراطية مكان العمل ادت الى زيادة سريعة في الانتاج وهذا يؤكد نتائج بعض دراسات مدرسة العلاقات الانسانية ، وبثبت بان الفاعلية والانتاجية لا تتناقض — كما هو ظاهر — مع زيادة الرقابة العمالية . وبينما يجب تشجيع هذه التجارب الا انه يجب ان ننظر اليها كخطوات وسيطة في الاتجاه الصحيح . ولا يؤدي هذا التنظيم الهيكلي الجديد بالتأكيد الى تسيير ذاتي او ادارة ذاتية كاملة للعاملين اذ انه من الممكن في مثل هذه البيئة — ان يجدي استغلال الرموز السياسية لدرجة يسمح بها للقوى القهرية والتسلطية المصطنعة لان تدخل في التطور الواعي او غير الواعي للادارة الذاتية .

وقد قام كولاجا بدراسة هذه التجربة سنة ١٩٦١ ووضع نتائج دراسته سنة ١٩٦١ وسنة ١٩٦٥ ، ويمكن تلخيص هذه النتائج كما يلي :

١ — ان المشاركة الفعلية لمجالس العمال كانت مقتصرة على شؤون الموظفين ، اما المشكلات الفنية والمالية فكانت تديرها ادارة الشركة بعد الموافقة النهائية لموظفين من غير جهاز الادارة .



٢ - كان غالبية اعضاء مجالس العمال من العمال المهرة او كسانوا يشغلون وظائف اشرافية او احتلوا وظائف اشرافية وسطى او دنيا سابقا .

٣ - كانت لغالبية العمال وجهات نظر مختلفة لكنها غير معادية للتنظيم الصناعي في حين كانت بعض الاراء من النوع الحيادي واشتمت بعدم الاكتراث للمؤسسة .

٤ - مع ان الفرصة توفرت للعاملين للحصول على معلومات عن مصالح الشركة ، الا أن معظمهم يكرث ذلك .

٥ - ان تقسيم العمل ومستوى المهارة تحدد درجة الاندماج ومدى تأثير المستخدمين على مصالح الشركة بغض النظر عن نظام التمثيل (٢٢) .

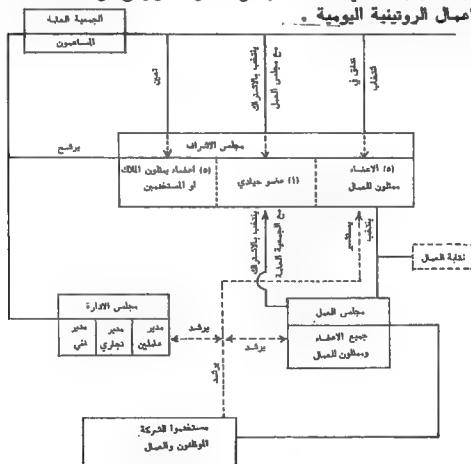
ومع انه وجه كثير من النقد الى هذه التجربة الا انها تبقى خطوة هامة على طريق الحكم اللامركزي في التنظيمات الصناعية او غير الصناعية بما يكرس مبدأ المشاركة ويخفف من حدة التسلط والقهر البيروقراطي وذلك لان مكافأة العاملين في هذه المؤسسات تتناسب والنجاح التنافسي مع المؤسسات الاخرى وتصبح الزيادة في الاجور مرتبطة بالزيادة الانتاجية والمكاسب المتحققة ، اي ان مكافأة كل عامل مرتبطة بمصر التنظيم الذي يعمل فيه . ان خير ما تساهم به هذه التجربة هي انها تكرس مبدأ التعلم على المشاركة وذلك لان العاملين يكرسون جهودهم ويركزون على المسائل العامة التي تعتبر ذات اهمية للتنظيم ككل (٢٣) .

### تجربة المشاركة في ألمانيا الغربية

تمتاز ألمانيا عن الدول الأوروبية الاخرى بأن لها تراثا قديما في استخدام القوانين بدلا من المساومات الجماعية لتنظيم علاقات العمال ، ولقد جرى استحداث مجالس للعمل بواسطة القانون منذ سنة ١٨٩١ . وفي سنة ١٩١٨ - وتحت تهديد الثورة السياسية - وضعت الحكومة قوانين وقواعد جديدة للمساومات الجباعية وحل النزاعات وتمثيل العمال داخل الشركات . وقد امتازت نقابات العمال الألمانية بضعفها حتى في الفترة التي زاد فيها التأثير الاشتراكي في السياسة القومية . وقد بدأ قادة نقابات العمال باعادة التنظيم في الفترة بين سنة ١٩٤١ وسنة ١٩٥٠ ، وكان الحل الذي اقترحته النقابات الجديدة يكمن في ممارسة الديمقراطية عن طريق التمثيل الرسمي على مستوى الشركات . وهكذا ادخل حق تقرير المصير المشترك Codetermination في الصناعة الألمانية في سنتي ١٩٥١ و ١٩٥٤

وقد تمت ممارسته ، على ثلاثة مستويات كما يبينه الشكل رقم (٢) : (١) مجلس للإشراف (٢) مدير للعاملين ، (٣) مجلس للعمل — ابتداءً في صناعات الفحم والفولاذ — .

ويتكون مجلس الإشراف من أحد عشر عضواً ، خمسة منهم يمثلون العمال وخمسة يمثلون المستخدمين وعضو واحد حيادي يعين من خارج المؤسسة ويكون عادةً موظف مدني أو مختص في قوانين العمل . ويتكون معظم ممثلين المستخدمين من رجال الأعمال والمحامين والاقتصاديين والمختصين وفي العادة وفيها يتعلق بممثلي العمال يتم ترشيح أحد العمال واحد الموظفين من داخل الشركة من قبل مجلس العمل ، وتقوم نقابة العمال على المستوى المحلي بترشيح الممثل الثالث والرابع والخامس من الممثلين الخمسة ( ٢٤ ) . وتنحصر مهمات مجلس الإشراف في مراقبة ومراجعة جميع الأعمال التجارية ومراقبة القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة ، وليس من شأنه التدخل في الأعمال الروتينية اليومية .



شكل رقم (٢) نظام المشاركة — تقرير المصير المشترك — في ألمانيا الغربية

المصدر : أميري ونورسرد ، ص ٥٥ .

اما مدير العاملين فهو عضو في مجلس الادارة ويعين وفقا لاصوات الاغلبية من الطرفين ( المالكين والمستخدمين ) في مجلس الاشراف ويعين معه مدير فني ومدير تجاري . ووفقا للفقاه يعتبر اعضاء مجلس الاشراف مسؤولين مسؤولية مشتركة عن ادارة المؤسسة . اما الوظيفة الرئيسية لمدير العاملين فتتخصر في الاجور والرواتب وشؤون الموظفين والمسائل الاجتماعية .

ويعتبر مجلس العمال مجلسا ممثلا للعاملين ويتكون من مستخدمين المؤسسة ويقوم بشكل جزئي بدور استشاري على غرار مجلس العمال في بريطانيا ولجان الانتاج في الدول الاسكندنافية . الا ان مجلس العمال في ألمانيا يقوم بمهام لا تقوم بها سوى نقابات العمال في تلك الدول ومن هذه المهام : معالجة مواضيع ساعات العمل وفترات الراحة وخطط العطل والاجازات ، والتدريب المهني ، ومشكلات الانعاش الاجتماعي ومجالات الصحة والضمان الاجتماعي .

ويقوم العاملون في مختلف المستويات بانتخاب ممثلهم الى مجلس العمال ، ويتم الانتخاب لفترة سنتين ويمكن اعادة انتخابهم طالما بقي مرغوب فيهم . اما المهمة الرئيسية التي يقوم بها مجلس العمال فهي تقديم النصيح والارشاد لمجلس الادارة حول الوصول الى افضل السبل نحو التماسون وتنظيم الامور في امكنة العمل .

ولا بد من ذكر هئتين اخريين تشاركان في تجربة المشاركة وهما : الاولى : الجمعية العامة للشركة والتي لها صفة الاشراف الاعلى ويتم دعوتها كل ثلاثة اشهر لمناقشة مجلس العمال وسماع رايه ، والثانية : هي اللجنة الاقتصادية والتي تتالف من ممثلين عن الجانبين ( العاملين والملاك ) ، ومن مهماتها تقديم الارشاد حول الامور الاقتصادية وتزويد العاملين بالمعلومات الاقتصادية .

لقد خضعت تجارب المشاركة في كل من يوغوسلافيا والمانيا الغربية وبعض الدول الاوروبية الاخرى للكثير من النقد والتقييم وكانت حصيلة الدراسات ونتائجها تتراوح بين التأييد والمعارضة ، وكثيرا ما نعتت هذه التجارب بصفات الديمقراطية المزينة او المشاركة الناقصة الخ ... الا ان الحكم على المشاركة او الديمقراطية الصناعية يجب ان ينطلق من معيارين اساسيين :

الاول : امكانية اعادة توزيع القدرة الادارية والتنظيمية .

والثاني : إمكانية جذب عامة العاملين للاستفادة من تلك القدرة المحققة .

واستعمال هذين المعيارين له ما يبرره لانهما معيارين هامين للوصول الى تقييم للديمقراطية الصناعية . ومع ان التجارب القائمة لا ترتقي الى تحقيق العدالة في مجال الصناعة والى خلق جو من الامان الصناعي والثقة بتحقيق هذين المعيارين الا ان ذلك لا يعني انها لم تساهم بشكل فعال في التبادلة يمكن من خلالها التفاوض من اجل حل المنازعات في مجالات العمل والتوفيق بين وجهات النظر والمصالح المتباينة . فالعضو الممثل للعاملين يستطيع ان يسلك اكثر من وسيلة ليخدم بها مصالح ناخبيه ومنها :

١ — استخدام نفوذه في اجتماعات المجلس لينقل الى اعضائه اراء العاملين ويطلب من المجلس ان ينقل بعض المعلومات الى العاملين .

٢ — استخدام حقه كأحد الاعضاء من اصحاب الاصوات في المجلس ليؤثر في قراراته بطريقة مفضلة لمصلحة العاملين .

ومع ان للمجالس — العمل او العمال — وظائف ومسؤوليات تجعل من العسير عليها ان تقبل يمثلون مصالح خارجية الا ان ذلك لا يمنع من تحقيق الديمقراطية الصناعية وذلك لان التنظيم العام للديمقراطية الصناعية وقوة النقابات العمالية تجعل النقابات ملقزة بربط مصالح الشركات بالمصالح الاجتماعية ومصالح العاملين ، كما ان القرارات المتعلقة باحوال الموظفين والعاملين يمكن ان تتخذ على مستويات ادنى من مستوى المجالس او في مستويات ادارية متنوعة .

وقد صاحب تصميم تجارب المشاركة المذكورة فشل في التميز بين **القدرة الصناعية** التي تمارسها المجالس والادارات — والتي يرغب العاملون في المشاركة بها — و**قدرة العاملين** التي يسعون لاستخدامها بكفاءة — في حالة الامتناع عن العمل مثلا — . واذا ما تم الوعي على هذه الامور فسيبقى هناك امل في إمكانية توسيع مجالات التفاوض داخل المؤسسة الواحدة ، ويجب على الادارات ان تدرك ان نجاح اية مؤسسة يعتمد على مدى قناعتها بانها مؤسسة اجتماعية وفنية ، واذا اردنا للديمقراطية المشاركة ان تصبح حقيقة واقعة فانه لا بد وان نبدأ بها على مستوى تكون فيه الرغبة والقدرة متوفرين لمشاركة غالبية العاملين ، حيث تشعر الغالبية ان بإمكانها ان تتكيف مع مزيد من المسؤولية .

ولقد صاحب تطور تجارب التسيير الذاتي في اوروبا بشكل عام ويوغوسلافيا بشكل خاص تطور اشكال اخرى من التنظيمات البديلة للتنظيم

البيروقراطي في أمريكا من أجل تسهيل عملية التسيير الذاتي وتدعيمها ، ويمكن ان نشر الى الاعداد الكبيرة من الكمونات التجريبية ، ومؤسسات القانون ، والعيادات الطبية وامكن رعاية الاطفال التي تجري ادارتها على شكل جمعيات Collectives والى بعض مؤسسات التعليم العالي التي تؤمن بالديمقراطية بشكل جدي ونفعلي . وخير من يمثل هذه الاخرة تجربة جامعة جنوب كاليفورنيا التي شارك فيها الكاتب .

### الحكم الديمقراطي في كلية الادارة العامة بجامعة كاليفورنيا \*

قامت كلية الادارة العامة في هذه الجامعة بتجربة في الحكم الديمقراطي للنظيم مبنية على نموذج يسميه البعض « نموذج التفاعل الانساني المشترك » . Participatory Human Interaction Model وقد اعتمدت هذه التجربة الرائدة في الحكم التنظيمي بسبب شعور عام واستجابة لحاجة مسن قبل الاكاديميين والطلاب والاداريين في الكلية واعتقادهم بان التجربة هي الشيء المرغوب القيام به في ذلك الوقت وذلك المكان . اما التجربة فتلخص فيما يلي :

١ - قامت الكلية بفئاتها الثلاث الاساتذة والطلبة والموظفين باتشاء جمعية عامة Forum يتمتع فيها جميع الطلبة والموظفين والاساتذة وممثلين عن الخريجين بعضوية متساوية وتعتبر هذه الجمعية المحور او الركيزة الاساسية للقوة والسلطة النهائية اللازمة لتوجيه السياسات ورسمها .

٢ - انتخب الجمعية لجنة لوضع السياسات Policy Committee وهي لجنة عمل تقوم بمراجعة جميع نشاطات اللجان الاخرى والمجالس الاخرى في الكلية وتقدم تقارير حولها .

٣ - وافقت الهيئة التدريسية الدائمة على اجراء التجربة لمدة سنة واحدة وتنازلت عن سلطاتها وصلاحياتها لهذه الطريقة من الحكم ولم ترجع في موافقتها ولم تراجع هذا القرار بعد .

٤ - ان الميثاق الذي تم بموجبه انشاء الجمعية العامة ينص على ان الجمعية هي عبارة عن كيان محدد يضم جميع الاعضاء الذين يمثلون وحدة تشريعية Legislative حيث تعمل « لجنة رسم السياسات »

---

\* تعتبر كلية الادارة العامة بجامعة جنوب كاليفورنيا كلية مهنية للادارة العامة وهي احد اقدم واهم كليات الادارة العامة في الولايات المتحدة حيث تأسست سنة ١٩٢٩ ومؤسساها هو جون فيلتر احد علماء الادارة المبرزين .

والجهاز الإداري واللجان الأخرى كوكلاء لتنفيذ قرارات وسياسات  
الجمعية العامة التشريعية .

ولما كانت الجمعية العامة تضم جميع أعضاء هذا المجتمع ( الكلية ) ينظر  
إليها بعض المراقبين والمشاركين بأنها تجربة في الديمقراطية المشاركة أو  
الديمقراطية الجماعية .

إن هذه التجربة التي تشترك فيها الجمعية العامة والأجزاء  
( الهياكل ) المنبثقة عنها ركزت على كيفية ارتباط مجموعة بأخرى من هذه  
المجموعات ؟ ما هي قنوات المسؤولية ؟ ما هي المسائل التي يجب أن  
تعرض على الجمعية العامة ؟ ما هي الإجراءات العملية التي يجب أن  
تتخذها هذه المجموعة ( الجمعية ) في اتخاذ القرارات وما هي أساليب  
الاتصالات ووسائلها ؟ .

وبالتدريج ومع استمرار التجربة ، وباستمرار مناقشة الأعضاء  
لهذه المسائل تطور نموذج فيه بعض الاختلاف عما كان متوقعا . فعملية  
فتح العضوية للجميع ( الأساتذة والطلبة والموظفين ) ما عدا لجنة  
الأساتذة الدائمين أدت إلى تطوير شبكة من اللجان — نظمتها لجنة رسم  
السياسات — تقوم بنشاطات مختلفة تتضمن مراجعة لكل برنامج  
أكاديمي ، وأعداد النظر في الخطة الدراسية ، وتحديد نطاق المسافات  
التي تقدها الكلية من حيث المكان وتحديد المحاضرين ، والبحث في أهداف  
وأغراض لكلية وتحديد مفهوم ودور التدريب لكلية مهنية في الإدارة  
العامة ، ودور نشاطات البحث في كلية مهنية كهذه .

لقد أدت هذه التجربة إلى التحسن في نوعية التفاعل وكذلك  
تضاعفت احتمالات العمل من أجل التغيير في السنة الثانية من التجربة  
عنها في السنة الأولى . إن هذه النتيجة في إحراز التقدم النوعي في  
حكم هذه الكلية كنوع من التنظيم تعود ليس لأن الجمعية العامة — كوحدة  
تشريعية وضعت أسس التغيير ولا لأن لجنة رسم السياسات وما انبثق  
عنها في السنة الأولى . إن هذه النتيجة في إحراز التقدم النوعي في  
يعود إلى التفاعل المكثف ذي النوعية العالية بين أعضاء هذا  
المجتمع الأكاديمي . إن ما حدث في تجربة كلية الإدارة المذكورة هو نوع  
من التفاعل المباشر الودود بين أعضاء وزبائن هذا التنظيم وبين النخبة التي  
تخدم هؤلاء الأعضاء . ومن ملاحظتنا الشخصية للنشاطات العادية  
اليومية في الكلية تبين أنها تتميز بدرجة ضئيلة من السلطة الرسمية  
والهراركية ويضيق الفجوة بين المراكز والرتب التقليدية ( لدرجة بدأت  
معها الهيئة التدريسية الدائمة تتساوى فيما لو تبقى لها أي دور تقوم به

ولكن دون ان يصاحب ذلك التساؤل أي نوع من الخوف أو التحيص ) ،  
وتتسم هذه النشاطات بعدم الاهتمام بمصدر السلطة أو المسؤولية ،  
وكذلك بالمواجهة بين الهيئة التدريسية والإداريين من جانب وبين الطلبة  
من جانب آخر بحيث يكرس مبدأ الاستجابة لامكار الطلاب ونقدم  
ومقترحاتهم وتحدياتهم أحيانا ، وقد صاحب كل ذلك ظهور العديد من  
الامكار والوسائل ذات الفعالية لتنفيذ هذه الامكار ، واكثر من ذلك تميز  
نحو العمل والنشاط في الكلية بجو مؤسسي مستحب لقبول الامكار  
وتبنيها .

ومن الواضح اذن أن الميزة الرئيسية لمفهوم التنظيم والحكم في تلك  
المؤسسة هو شيء يقترب مما يسمى بالتفاعل الانساني المشارك .  
PHI والذي يعني على الاسس التالية :

- ١ — مشاركة جميع الاعضاء والزبائن في قرارات التنظيم على أي مستوى  
يريدونه أو لديهم القدرة للمشاركة فيه .
- ٢ — استجابة جميع الرؤساء في المستويات المختلفة في التنظيم ( التنفيذيين  
والمستشارين ) لطلبات اعضائه وسماع نقدهم ومقترحاتهم بشكل  
مستمر وفعال .
- ٣ — المساواة في المشاركة النابعة من معيار الانسانية والدعومة بوضوح  
كفاءة القادة أو النخبة في التنظيم .
- ٤ — مجتمع محاور يكون فيه القادة متواجدين دائما وليسوا بعيدين من  
الناحية الهيكلية التنظيمية عن اتباعهم وزبائنهم .
- ٥ — الاعضاء اناس منفتحين كفوئين وواقئين بأنفسهم وبالعلاقاتهم مع بيئتهم  
الطبيعية والبشرية ، وعلى درجة من الفاعلية بحيث يقترحون من  
مستوى تحقيق الذات أو عدم التوقع .
- ٦ — تفاعل أو تداخل بين الاعضاء من أجل إيصال أو نقل الحاجات  
الشخصية والاهداف وإدراك الحقيقة ( والاتصال هنا يعني القدرة  
والرغبة لتوضيح المفاهيم جنبا إلى جنب مع القدرة والرغبة في محاولة  
فهم ادراك الآخرين ) .
- ٧ — رغبة الاعضاء في الوصول الى حلول وفي اتخاذ القرارات والتصرف  
بإبعاد حدود المسؤولية لما يتطلبه منهم التنظيم . فبالنسبة للعضو الفرد  
فالمطلوب منه هو تقديم نفسه وحاجاته للتنظيم وبالنسبة للقائد  
فالمطلوب منه ليس فقط تقديم نفسه للمنظمة بل يطلب منه توجيهات  
سامة واجراءات تشكل قاعدة مشتركة لنشاطات الاعضاء .

ان التفاعل الانساني المشترك للتنظيم يعني كذلك بان معيار العضوية ينطلق من مفهوم الفرد الانسان ( اى المساواة في حقوق المشاركة ) وامتداد حق المشاركة ومسؤوليتها الى جميع الافراد المتأثرين بنتائج الاعمال والنشاطات التنظيمية سواء داخل التنظيم أو خارجه .

### مشاركة العاملين في الصين

لقد احتلت عملية تحفيز الافراد ( العمال والفلاحون ) مركزا هاما في خطط القادة الصينيين من اجل تثبيت دعائم مجتمع صناعي حديث . وقد ساد في بداية الخمسينات نظام للحوافز المادية وغير المادية مثل الاجور والتعويض ومكافآت للابداع والاختراع والجوائز التشجيعية للامداد المتأثرين والمجموعات العمالية حيث ارتبط الاداء بشكل مباشر أو غير مباشر بالتعويض المادي والمعنوي . اما الحوافز الذاتية *Intrinsic* فلم تقبلور الا منذ فترة القفزة الكبرى والثورة الثقافية (٢٥) . ولا يعود عدم رضا القادة الصينيين عن الحوافز الخارجية الى اعتقادهم بان ذلك النوع من الحوافز لا يلائم المعتقدات الايديولوجية التي تركز على التعويض أو دفع الاجر وفقا للحاجة فقط ولكن لانها تدعم بعض القيم الفردية والمادية وتكرس انماطا من العمل من شأنها ان تضاعف من الصعوبات الناجمة عن عدم القدرة على التغلب على النزعات البرجوازية .

ان ما يهمني في هذا المجال هو استعراض التجربة الصينية فيها يتملق بتحفيز العاملين فسي المؤسسات ذاتيا *Intrinsic motivation* وكيف كان اثر ذلك على تغيير بيئة العمل وادى الى مزيد من الرضا والقناعة مما ساعد على تقليل الفجوة بين العاملين والادارة .

ومن المعروف ان التجربة الصينية كانت حتى سنة ١٩٦٥ تتبع النموذج السوفييتي الذي يركز على الادارة الاحادية *One man Management* في مؤسسات الدولة الصناعية ، وقد ابدى الزعيم ماو تحفظا تجاه ذلك النموذج ودعا سنة ١٩٥٦ الى ما يسمى بالقيادة الجماعية *Collective Management* وقد ادى هذا المفهوم عند تطبيقه الى تقليص قدرة المديرين ووضع ميكانيزمات جذرية للادارة . وبين السنوات ١٩٦١ و ١٩٦٦ اصبح التميز بين سلطة الادارة والعاملين امرا صعبا اذ تركز مفهوم ادارة الثلاثة في واحد *Three in one Combination* (٢٦) .

وقد اكدت الثورة الثقافية الصينية على أهمية القيادة الجماعية واعتبرت كل مصنع وحدة حسابية مميزة ولكنها تشترك في اتخاذ القرارات مع سلطة حكومية وحزبية عليا .



وفيما يتعلق بالاطار الايديولوجي لادارة المصانع فقد تبلور ذلك من خلال دستور شركة آنتشن للحديد والفولاذ الذي اقتره الرئيس ماو ضمن تعليمات اصدرها سنة ١٩٦٠ .

ويتضمن هذا الدستور خمسة مبادئ اساسية تحكم سير الاعمال في جميع المؤسسات الصناعية الصينية . ومن شأن تطبيق هذه المبادئ ان يؤدي الى تخفيض الحقوق البرجوازية للمربعات والنشاطات الاخرى ويستبدلها بقيم ثورية . وهذه المبادئ هي :

١ - السياسة هي التي تقود ، اي ان جميع سياسات المصانع والمؤسسات يجب ان تخضع للسياسات المحلية والاقليمية والقومية .

٢ - تقوية زعامة الحزب والتعريف بها باستمرار لفئات العاملين .

٣ - شن الحملات الجماعية الجريئة يشترك فيها العاملون في حملات منية وانتاجية .

٤ - يجب مشاركة الكوادر في العمل كما ينبغي مشاركة العاملين في الادارة .

٥ - ينبغي اصلاح قواعد وقوانين العمل التقليدية وصياغة قوانين وتعليمات جديدة بما يحقق التعاون والتعامل بين العمال والكوادر والفنيين .

٦ - الاسراع في الابداع والثورة مما يساعد في تطوير تكنولوجيا حديثة بما يتفق ومتطلبات البيئة الصينية الثورية (٢٧) .

ويجري تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات والتنظيمات الصناعية الصينية وفقا لنظام من المشاركة والتفاعل حيث تقوم عدة وحدات بممارسة وظائف رقابية . ويعتبر كل وضع مثلا وحدة ادارية اساسية تقوم فيه اللجنة الحزبية الرقابية الاساسية التي من شأنها ان تضع السياسة العامة للمصنع او المؤسسة - وهي تشبه الى حد ما مجلس الادارة في التنظيمات الصناعية الرأسمالية . وتشكل اللجنة من اعضاء ينتخبون من قبل اعضاء الحزب وهي تضم عمالا وكوادر وفنيين . اما الوحدات الاساسية الاكبر فيجري تنظيمها في لجان حزبية وفروع عامة وفروع ومجموعات صغيرة ، وتشكل جميعها هيئات عامة لرسم السياسة . ويختلف حجم اللجنة الحزبية من مؤسسة الى اخرى حيث يتراوح العدد بين ١٥ - ٢٥ عضوا بينهم السكرتير وواحد الى اربعة ممثلين Deputies ، وفيها عدا السكرتير فان اعضاء اللجان الحزبية يعملون بنشاط في مجال الانتاج ( ٢٨ ) .

ويساعد اللجنة الحزبية لجنة ثورية تكون مسؤولة مسؤولية ادارية عن النشاطات العادية اليومية ، وهي تتكون من اعضاء منتخبين — يتراوح عددهم بين ١٠ — ٢٥ عضوا — وهي يمثلون الكوادر والعمال والفنيين . أما قادة هذه اللجنة — الرئيس ومساعدوه — فيكونون اعضاء في المجموعة القيادية في اللجنة الحزبية ( فقد يكون سكرتير اللجنة الحزبية هو رئيس اللجنة الثورية ) . وتعتبر عضوية اللجنة اكثر تمثيلا حيث يمكن أن ينتخب فيها اشخاص من غير الحزبيين .

وهناك مجموعة اخرى تشترك في اعمال التنظيم وهي وهي لجنة النقابات العمالية — وقد عادت للعمل بعد سنة ١٩٧٣ بعد أن توفقت منذ سنة ١٩٦٧ ، وتضم هذه اللجنة عشرة اعضاء برئيس منتخب وعدة مساعدين له . وتساهم هذه اللجنة في تنفيذ سياسات وقرارات الحزب واللجان الثورية وتساهم في نشر التعليم السياسي وتدعيم مبادئ ماو والمتعلقة بالعمل والعمال وتنفيذ وظائف نقابات العمال اليومية ( ٢٩ ) .

وضمن نظام اللجان المذكورة يتم تطوير الانباط الادارية الجماعية ، حيث يعمل رئيس اللجنة الثورية ومساعدوه كرؤساء اداريين مسؤولين للمؤسسات وهم خاضعون في عملهم ليس فقط الاشراف ورقابة اللجان الحزبية المحلية واللجان الثورية المحلية وللجانهم هم ، ولكن ايضا لقرارات الحزب والدولة المنقولة اليهم من خلال وسائل الاتصالات المختلفة كما في المجتمع وداخل كل مؤسسة ( ٣٠ ) .

ومن الملاحظ أن المصنع الصيني أو المؤسسة لا تشكل وحدة انتاجية فقط ، ومع أن الانتاج هو محور نشاطها الا انها تقدم العديد من الخدمات تتعلق بمختلف نواحي حياة العايلين واسرهم ، وتتضمن هذه الخدمات الاسكان والوجبات والعناية اليومية والحضانة والعناية الصحية والترفيه والتعليم والثقافة ، وتقدم هذه الخدمات الى جميع المرتبطين بالمصنع والذين تتطلب حياتهم ادارة يومية ورسم سياسات واتخاذ قرارات مستمرة .

ويمتاز التنظيم الاداري في المؤسسات الصناعية الصينية بتركيزه على ضرورة سلوك القادة على نحو تدعمه انظمة مؤسسية من شأنها أن تساعد في صقل وبلورة سلوك هؤلاء القادة . وتتناول هذه الانظمة الحوافز المادية لهؤلاء القادة ( مباشرة وغير مباشرة ) وانباط العمل والالتزام به والمعربة الانسانية والسياسية ومدى تقبل النقد ، وفيما يتعلق بالرواتب والاجور كرست الثورة الثقافية مبدأ المساواة في الاجر والتركيز على الحوافز الذاتية ، اذ اصبحت اجور الكوادر والفنيين تتراوح بين واحد وربع الى ضعفي اجور العمال وتقترب من نصف اعلى الرواتب المدفوعة لزعماء الدولة .

كما يطلب لى القادة الاداريين في المصانع والمؤسسات أن يتحلوا بصنات التواضع ، وتحسس طلبات العمال فيما يتعلق بظروف العمل والمعرفة القائمة بعملية الانتاج الفعلية ، وقد كان ماو واضحا في طلبه الى الكوادر في المشاركة في العمل اليدوي كمتطلب جماعي مستمر يهدف الى تكريس وتطوير مثل هذا السلوك وتطويره . ويقبل هذا الالتزام من قبل الكوادر مشاركة عملية للعاملين وبشكل منظم في مراكز ادارية وقيادية .

ومن المعروف ان الكوادر يرسلون لمدة تتراوح بين اربعة وستة اشهر الى الارياف ليصير الى تثقيفهم من قبل الفلاحين والعمال لوتهدف مشاركة الكوادر في العمل اليدوي الى استمرار الاتصال بينهم وبين عملية الانتاج ويساعد على تطوير انماط من العمل الجماعي ، وتغيير اتجاهات الكوادر نحو العمل الجسماني وزيادة معرفتهم عن الانتاج . اما انشطة العمل فتختلف من مصنع الى آخر اذ يمكن أن تجد رئيس لجنة ثورية محيطة يعمل غسي الحقول ، أو تجد مدير مدرسة يعمل طبابا أو مدير مصنع يرعى الماشية (٣١)

ويجد افراد الكوادر والفنيين انفسهم عرضة الى تقييم اجهزة للنقد والتقييم الداخلي والخارجي ويجب عليهم أن يستجيبوا للشكاوي الجماعية المؤسسية والفردية المختلفة .

وفي بعض المصانع تعقد اجتماعات دورية ( كل شهر أو ستة اشهر ) يدعو اليها القادة والمديرون في المصانع لتقييم الرد على الانتقادات المتعلقة بعملهم في المصنع واسلوب ونمط عمل الكوادر فيه . كما يجري ترتيب الزيارات المنتظمة الى المؤسسات التي تستهلك منتوجات المصانع من أجل الوصول الى تقييم للمنتوجات والخدمات .

ومن خلال تقييم التجربة الصينية حول اشراك العاملين بمختلف مناهم في حكم التنظيم وادارته يمكن ادراج الملاحظات التالية :

١ — ان المصنع الصيني يعتبر تنظيما يتم فيه تكيف الهيكل الفني والوظائف والانشطات وفقا للحاجات الاتسائية وليس العكس .

٢ — ان من المفاهيم والممارسات الادارية الهامة اسلوب الثلاثة في واحد وهو اسلوب جماعي تعمل ضمنه مجموعة عمل تضم ثلاثة انواع من الموظفين ( عمال وكوادر وفنيين ) من شأنها أن تعالج المشكلات المتعلقة بالعمل أو الوظائف ، ويشارك هؤلاء الاعضاء في جميع مراحل الادارة والامور المرتبطة بالعاملين مثل الاتعاش وظروف العمل ، والانتاج ، والشؤون المالية والتعليم السياسي والايديولوجي .

٢ — تتمثل مشاركة العاملين في الادارة ايضا في تنظيم مجموعات الانتاج وهي وحدات للانتاج تتكلف كل منها من ٥٠ عاملا ولكل مجموعة قياداتها التقابلية والانتاجية وخمسة اعضاء مسؤولين ، وعمال منتخين من بين زملائهم من اجل ضمان مشاركة العاملين في جميع القرارات التي تؤثر في حياة المجموعة ، ويجتمع الخمسة المسؤولون في ايام محددة من كل اسبوع ليعالجوا ظروف العمل ومشكلاته . وتتفاوت نشاطاتهم من اتخاذ قرار بزيارة ابن مريض لاحد العاملين الى الرد على الانتقادات المكتوبة على جريدة الحائط في المصنع او المؤسسة ( ٢٢ ) .

وهكذا تعتبر مشاركة العاملين في الصين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المصنع او المؤسسة **متطلب اجباري للنمط الجماعي للعمل والحياة في الصين ، والهدف من ذلك هو خلق انسان ثوري** جديد يشارك في جميع نواحي الحياة . وقد نجحت التجربة الصينية في هذا المجال بسبب تركيز القادة على ايدولوجية جعلت من اهم اخلاقيات العمل تكريس **مبدأ المساواة واهمية الممارسات الجماعية** وتحقيق الذات في نطاق العمل والكفاية النفسية من خلال اتمام العمل بحيث تكرس قيم خدمة الشعب والاعتماد على النفس .

مع ان هذه النماذج من الحكم التنظيمي صممت خصيصا لتلك البيئات المعنية في موافقها المختلفة الا انها تبين تماما كما بينت تجربة مجالس العمال في يوغوسلافيا ، بأنه اذا ما رغبت في تبني هذه النماذج **فان ذلك يدعم من خطواتنا نحو التحرك في اتجاه نحو الاوليفاركية والهراركية والتميز بين المراكز والمرتاتب وما يستتبع ذلك من السيطرة والتحكم والقهر والتسلط .** ان اهداف التفسير الذاتي **مستحيلة التحقيق في مجتمع يسوده توزيع غير متساو للثروة والقدرة ، وتسوده المدن الكبيرة** وتهيمن فيه البيروقراطيات غير الديمقراطية ، الا ان المجتمعات ذات الثقافات المتميزة بالقهر والتسلط استطاعت ان تفرز بعض المؤسسات البديلة التي اذا اضيفت لما تم تطويره في المجتمعات الاخرى تجعلنا نطمح في التحول نحو نظام اجتماعي واقتصادي وسياسي تسوده تنظيمات اقل قهرا وتسود فيه حياة للامراد اكثر حرية واكثر استقلالية .

### **مستقبل الديمقراطية والمشاركة في التنظيم :**

ان ضخامة المؤسسات الحديثة في الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية التي تدور في فلكها وتطبق نماذجها جعل من اهم المشكلات الرئيسية التي تواجه الامرء فيها **مشكلتنا لاغتراب والحرية ، ومع انه يمكن ان نعزو**

المشكلتين الى التفاوت الطبقي في المجتمعات الرأسمالية الا اننا يمكن ان نشير الى سبب مباشر هو **الهيمنة البيروقراطية** في هذه المجتمعات والاتجاه الاستبدادي **Totalitarian** للمنظمات الكبيرة التي تهدد المؤسسات الديمقراطية في العالم المتطور ، وعلى المستوى الفردي تهدد طاقات الفرد نحو العقلانية والاختيار الحر .

وما يميز النظار الاجتماعيين الذين عالجوا مشاكل التنظيم على المستوى الكلي ( المجتمعي ) امثال ماركس وانجلز وميلتز هو انهم اعطوا الاهتمام لمشكلات القدرة والسلطة وما يمكن ان تسببه من الحرية او الاغتراب ، اما النظريات الجزئية **Micro** على مستوى التنظيم والتي تبعت افكار المنظرين الشموليين **Macro** فقد نقلت مستوى التحليل من المجتمع الى التنظيم . ولما كانت المشكلات الحيوية الرئيسية التي تواجه العاملين المتقدم والنامي تشبه الى حد كبير تلك التي عالجها منظرو البيروقراطية فمن الضروري محاولة تطوير اطار اوسع للتحليل والتقييم ، ففي الوقت الحاضر تعتبر مشكلات **القدرة التنظيمية والحرية الفردية** داخل التنظيم اكبر أهمية من مشكلات **الانتاجية التي عالجتها نظريات التنظيم** المعنوية ، اذ لم يكن اهتمامها بالحرية والديمقراطية بقدر اهتمامها بالانتاج وزيادته دون التحسب من النتائج غير المتوقعة لعملية النمو ، ولم يكن محور تحليلها المجتمع بشكل عام ولكنها نظرت للفرد العامل او انسان التنظيم كاداة يمكن استخدامها لزيادة الانتاج والنمو . وقد اكملت النظريات الرسمية للادارة نظرية تيلور حيث نفذ دعائنها روح تلك النظرية حول الترشيد وكرسوا اهتمامها بالفاعلية ، بينما درست حركة العلاقات الانسانية سلوك الافراد في التنظيم واثار دعائنها الى ان انسان التنظيم ذو مشاعر واهداف خاصة تتعارض مع اهداف المؤسسة ، ولكن بالرغم من المظهر الانساني لهذه الحركة واهتمام مايو بمشكلات المجتمع الصناعي بقيت اهتمامات الادارة ومشكلاتها محصورة في الانتاجية وزيادتها ، وبقيت الافكار حول المجموعات غير الرسمية والقيادة والروح المعنوية عوامل اضافية يجب الاهتمام بها عند البحث في السياسات الادارية ، ويمكن قول نفس الشيء عن نظريات التنظيم الحديثة ( بما فيها نظريات اتخاذ القرارات ) التي ركزت على الجوانب الرشيدة للتنظيم ووضعت اطار لتكامل العلاقات الانسانية والنظريات الرسمية للادارة .

كهذا بعت فلسفات وحركات ونظريات الفكر التنظيمي الرأسمالي متفائلة واقنع دعائنها بامكانية التوصل الى صيغة لحكم التنظيم وتنسيق العلاقة بين فئاته المتنازعة وبانه اذا تم تطبيق افكارها ومفاهيمها ومبادئها فسيؤدي ذلك الى عالم حر من السيطرة والاضطهاد وانها ستساهم في خلق عالم تملؤه الرشداية ويتمتع ساكنوه بالرخاء والسعادة .

الا ان الواقع العملي اعطى صورة مختلفة ومناقضة لعالم التنظير ،  
من الدلائل الواضحة لسيطرة التكنولوجيا ان العلم الاداري Management  
Science هو الذي سيسود وسيسيطر كايديولوجية حكم داخل  
التنظيمات ، اما الاتسنة الصناعية فهي ليست بديلا للعلم الاداري او مضلة  
لاثره ولكنها العلم السلوكي المشارك للعلم الاداري ، اما الفلسفة التعددية  
فلا تعتبر بديلا ناجعا لايديولوجية تحكم التنظيم ، فمن الواضح والمتوقع ان  
شكل الحكم في التنظيم سينحصر في ارسنراطية النخبة حيث تتمركز القدرة  
في ايدي الفنيين والمهنيين والتكنوقراطيين .

**تعطي هذه المؤشرات تصورا غامضا لمستقبل الديمقراطية في التنظيم**  
نقد اشارميلز C. Wright Mills (٣٣) الى تدهور التعددية وتطور  
النخبة ذات القدرة والقوة في المجتمع بشكل عام ، واثار جالبرت (٣٤) الى  
ظهور الهيكل الفني Technostructure ، كما حذر الـ Ellul من  
سيطرة التكنيك Technique ومنتجة لهذه التطورات تتحول المؤسسات  
في المجتمعات الصناعية الرأسمالية التي يبنى ان تسلك مسلك التوازن  
الى وحدة واحدة . ليس لها علاقة بالديمقراطية او العدالة او الصالح الاجتماعي  
العام (٣٥) .

**فاذا كان هذا هو حال هذه المجتمعات - اي التطور نحو التركز**  
**والتمحور وتركيز السلطة في يد فئة اقلية ، وعندما لا يستطيع المجتمع الكلي**  
**أن يقاوم هذا التماسك الفئوي السلطوي كيف يقضي لادارات التنظيمات**  
**ان تساعد على تطوير التعددية والديمقراطية ؟ لقد ساهمت نظريات التنظيم**  
**التقليدية في تكريس القيادة المركزية وساعدت على استمرارية تقليص الحرية**  
**داخل التنظيمات الكبيرة والمعقدة . فقد بني الفكر وفقا لرغبات الادارات**  
**العليا وركز على اهداف التنظيم واغراضه وشارك علماء الادارة في تثبيت**  
**احيانا والمنورة احيانا اخرى ومحاولة استقطاب Cooptation واحتواء**  
**مارسات الادارات لمختلفة باتباع سلوب الاستغلال Manipulation**  
**العاملين ، كل ذلك عمل ضد مصالح المستويات المتدنية في التنظيمات .**  
**ويساعد انبثاق الفكر التنظيمي من المجتمع الرأسمالي على ترسيخ**  
**مفاهيم الاحتكارية والاستغلال لطبقة تكنوقراطية تجعل من مبادئ التنظيم**  
**ونظرياته مبررا لممارساتها غير الديمقراطية . ولهذا فمن غير المتوقع من**  
**الادارات على المستوى الجزئي Micro تبني شعارات الديمقراطية والمساواة**  
**والتعددية لقناعتهم ان المركزية التي سببتها التكنولوجيا هي التي تهدد**  
**التعددية وهي التي لا بد ستنتصر ، ولا يجدون امامهم سوى اللجوء الى**  
**العملية الدستورية علما تكون مخرجا من هذا الواقع .**

وما يحدث في التنظيمات المعاصرة هو عدم وجود المساواة في الحياة التنظيمية ، إذ أن أصحاب القدرة يفرضون سيطرتهم وأراداتهم على الآخرين ويتمتعون بصوت غير متناسب لسن التشريعات ورسم السياسات وتوزيع الموارد ، وطالما أن هناك نخبة ( فئة ) تسيطر على نظام الحوافز والجوائز والكتافات أو العقاب داخل التنظيم فهي تستطيع أن تقلل من فرص الاختيار بل وتحدد سلوك الآخرين في التنظيم ، أما أولئك الذين ليسوا أعضاء في النخبة فهم عرضة للاضطهاد والطفان لأنه لا يوجد لهم « حماية متساوية » مع غيرهم ولا يمكنهم الوصول إلى نظام قضائي غير منحاز .

**ويصاحب تسلط النخبة في التنظيمات بعض العوائق التي تحول دون تطبيق الديمقراطية المشاركة في المجتمعات الصناعية الرأسمالية ، منها أن الإدارات في هذه المنظمات تدعم الديمقراطية طالما بقيت في إطار « المواجهة الحقة » Authentic Confrontation أو ( الحوار ) ذا المعنى والكفاءة الشخصية « والتودد المحبب » ، ولكن الإدارات أقل دعماً لتلك الأشكال التنظيمية التي تسمح للعاملين بحق الانتخاب أو حق ادخال الملكية ضمن العملية الانتخابية التشريعية داخل التنظيم . أما العائق الثاني الذي يواجه ممارسة الديمقراطية المشاركة Participatory Democracy في التنظيمات الصناعية الغربية فهي أن دعاة التوجه الإنساني Humanists لا يمكن أن يوصوا عمالهم ( إدارات التنظيمات ) بتبني برامج لا تتفق مع المصالح الرشيده لتلك التنظيمات ، إذ أن هيكلًا للتنظيم يندرج تحت شكل وروح الحكومة النيابية Representative Government لا يمكن أن ينسجم أو يتفق مع المتطلب الترشيدي . ولهذا كثيرا ما تستبدل الديمقراطية المشاركة بكتبات وشعارات ومناهيم لا قيمة لها مثل تحقيق ذاتية الفرد ومفاعلية الفريق والمناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي الخ .**

والسؤال المطروح الآن هو ما هي الاستراتيجية التي يمكن للفرد أن يتبناها إذا كانت الإمالات كما نراها ضعيفة في تحقيق الاستقلال الشخصي الذاتي أو ضمان العدالة في الحياة التنظيمية المعاصرة ؟

### **نحو مزيد من الحرية والديمقراطية في التنظيمات المعاصرة :**

قد يكون الجواب على التساؤل هو اللجوء إلى الشرعية الدستورية ولكن ذلك أيضا قد لا يكون جوابا مضمونا حيث يمكن أن تتركز القدرة في أيدي أولئك الذين يستطيعون أن يقتنموا الآخرين بشرعيتهم المزيفة ، فالنخبة التكنوقراطية تبني شرعيتها لحكم التنظيم على أساس الخبرة الوظيفية . وقد يكون الحل الناجح للحد من سيطرة النخبة الاقلية في التنظيم هو عن طريق

اقناع الادارات والتكويراطيين بضرورة وفائدة تبني مفهوم الديمقراطية المشاركة ، ويجب ان يصاحب التغيير في هيكل التنظيم ادخال قيم العدالة والديمقراطية ، ويجب ان يكون هناك ضمانات لان يشارك مواطنو التنظيم Organization Citizens في العمليات التشريعية حيث تقرر الحقوق وسيدخل ضمن مواطني التنظيم المستخدمون والمالكون على السواء ، اذ ما لم تقلص قدرة التكويراطيين لتتساوى مع القدرة الانتخابية لمواطني التنظيم تستبقى الدعوة للمشاركة والديمقراطية دعوة جوفاء .

ويجب ان يكون هناك التزام بالاجراءات والممارسات الديمقراطية التي تسمح بالتعبير عن المصالح المختلفة والمتباينة ، وهذا الالتزام يجب ان لا يكون قصرا على الادارة فقط ولكن يجب ان يقوم به جميع اعضاء المجتمع السياسي في التنظيم .

ومما يساعد على استمرارية التعددية السياسية هو وجود شكل من الديمقراطية على مستوى الدولة وفي المؤسسات غير الحكومية والممارسة الجادة لتلك الاشكال من الديمقراطية من قبل جبهة الناس . فعندما يكون مصدر القدرة ( القوة ) في التنظيم مجموعة منتخبة من كل الجماعة الاعضاء يمكن معه التخفيف من حدة رقابة وسيطرة النخبة في اعلى السلم التنظيمي .

كما يجب توفر ثلاثة شروط اساسية لمنع الديمقراطية من التحول الى اوليغاركية :

١ — ينبغي ان يكون الهيكل الديمقراطي هيكلا مفتوحا فيما يتعلق بالداخلين او المنضمين اليه والمشاركين فيه والمتسلقين درجاته . ولا يجب ان تقتصر العضوية في الهيكل الديمقراطي على دفع رسوم باهظة ، او ونفا للجنس او اللون او الدين وكذلك ينبغي ان لا تبحصر المراكز ( الادوار ) القيادية بالوراثة ولكن بالانجاز .

٢ — يجب رفع مستوى التعليم عند مواطني التنظيم حتى لا تستثنى من المشاركة مجموعات لكونها تنقصها المعرفة — معرفة مرمستها للمشاركة او تنقصها الخبرات المنطبقة المطلوبة لممارسة درجة معينة من المشاركة .

٣ — اما اهم المتطلبات فهي الميل نحو الانضمام والمشاركة او الرغبة في المساهمة في الامكانيات والفرص السياسية المتاحة .



ولا تعني الاشكال الديمقراطية في التنظيم أن يطلب الى القيادات العليا استشارة رؤوسهم فقط ولكنها تعني ان مصدر القدرة الشرعية يجب ان يكون اعضاء التنظيم في كافة المستويات ويطلب الى قيادة الجمعيات المهنية ( المنظمات ) واتحادات العمال والمؤسسات التعليمية أن يعززوا مراكزهم من خلال انتخابات الاعضاء ومن خلال الاستفتاء على السياسات الجديدة .  
حتى المؤسسات الصناعية ينبغي أن تخصص بعض المجالات التي تتخذ فيها القرارات وتخضعها لموافقة المستويات الادارية الدنيا .

وتساعد تنمية المسؤولية لدى صغار العاملين وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الحرية ( الاستقلالية ) الفردية ، على التطور الشخصي لدى الافراد ومشاركتهم والتزامهم وبالتالي زيادة انتاجيتهم .

ان ما هو مطلوب هو انخراط الفرد في التنظيم ( النظام ) حتى يمكن تضمينه في القرارات التي تؤثر فيه كعضو في النظام ، ويجب أن يكون له صوت مسوع بل وصوت ناخب في النظام الفرعي وكذلك صوت ودور في تمثيل ( ذلك النظام الفرعي ) ضمن الهيكل الكلي ، هذا النوع من المشاركة يضمن له فرصة المساهمة في المكافآت التي تحصل عليها المجموعة التي تشكل جزءا من النظام .

ومما يساعد في تطوير عملية المشاركة تغيير رئيسي في هيكل القدرة داخل التنظيم كان يتم انتخاب لجان من قبل العاملين .

ويجب ان يتم تفويض السلطة للمستويات الادارية الدنيا وكذلك اتخاذ القرارات في الامور التي تهم هذه المستويات عن طريق تغير رسمي في هيكل التنظيم كما يجب ان يصاحب التغير في هيكل القدرة في التنظيم تغير في هيكل المكافآت Reward Structure ، فهيكلك المكافآت هو الذي يقرر درجة القدرة والسلطة في التنظيم وينظم علاقاتها ، ويقرر ما يتوزع نظام المكافآت بين العاملين في المؤسسة ادارة ومُؤسسين بقدر ما تضمن توزيعا في خطوط القدرة وبذلك نخطو الخطوة الاولى نحو مزيد من الديمقراطية والعدالة والمساواة .

وتعتبر المشاركة في الارباح والنتوج او ارباح الانتاج اساس سليم لتطوير التنظيم والتوفيق بين اهداف الافراد واهداف التنظيم .

ويرافق هذه المتطلبات مطلب رئيسي يتعلق بالتغير في أنظمة فرعية أخرى في التنظيم خاصة التغير في هيكل الاتصالات داخل التنظيم اذ ان

الاتصالات يجب ان تكون من ذات الاتجاهين اي ان تقوم الادارة بتزويد العاملين بكافة المعلومات التي يحتاجون اليها سواء من داخل التنظيم او خارجه ، وكذلك يجب ايصال المعلومات الى الادارة العليا من خلال ممثلي العاملين في اللجان المختلفة .

ومن شأن التفرع في هذه الهيكل الثلاث ان يؤدي الى تماثل اهداف الفرد مع اهداف التنظيم بحيث تسمح اتاحة فرصة المشاركة اتخاذ القرارات — حول امور ذات اهمية للفرد — باستقلالية الفرد ورفع الاجور الداخلي عنده . وتزداد دوافع التعبير الذاتي نتيجة لذلك ، ويصبح العمل التنظيمي يمثل انجازه الشخصي ويعطيه دعما قويا لتماثله معه .

### خلاصة :

لا يمكن ان يتكامل فهمنا للتنظيم كظاهرة اجتماعية حديثة الا من خلال فهم علاقات القدرة والسلطة داخله . لقد اعطى المنظرون اهتماما للسلطة في التنظيم ابتداء بويبر وانتهاء بالنظريات الحديثة ولكن قلائل اولئك الذين اشاروا الى اهمية علاقات القدرة والسلطة وكيف تؤدي الى خلق المشكلات داخل التنظيم او ايجاد الحلول لها ( ٣٦ ) .

وقد عجزت النظريات الموضوعية لمعالجة مشكلات الفرد في المجموعة وفي التنظيم او مشكلات التنظيم في البيئة والمجتمع عن ايجاد حلول ناجمة للمشكلة الرئيسية وهي عملية التوفيق بين اهداف المنظمة واهداف العاملين . اذ ان المشكلة لا تكمن فقط في اتخاذ التنظيم البيروقراطي كحقيقة مسلم بها وبالتالي محاولة تصحيح مساوئه وانحرافاته ولكن تكمن في البحث عن واختيار معيار — لتجميع الافراد او تصنيفهم — يكون اكثر ملائمة لتنهم الوسائل التي يرتبط بها الافراد بعضهم ببعض، وتساعدنا لمعرفة ماذا تم في التنظيم . وفي هذا المجال يلعب مفهوم القدرة اهمية كبيرة ، ويمتلك الافراد والمجموعات رقبة متفاوتة على القرارات وصنع السياسات وكذلك تدرج مختلفة على الوصول والتحكم في موارد التنظيم . ويعتبر توزيع الرقبة على الموارد وعلى سلوك الآخرين وتشكيل مجموعات المصالح تبعاً لذلك — والتي تتنازع فيها بينها في محاولتها للحفاظ على او تغير نمط التوزيع السابق لصالحها — دلالات هامة لتنهم حقيقة التنظيم .

واخيراً فان تكريس مبدأ المشاركة في التنظيم الاداري او الصناعي التجاري لا يمكن تناوله بمعزل عن المجتمع الذي يعيش فيه التنظيم ، فقد اصبحت دراسة البيئة من حيث ابعادها السياسية والاجتماعية والقيمية احد

الاساليب الهامة في التعرف على المشكلات التنظيمية ومحاولة وضع الحلول لها بما يتناسب وظروف المجتمع وواقعه . . ولهذا غائنا لا نستطيع أن نصف علاجاً لقضية المشاركة دون أن نشير الى اهمية اعطائها اولوية عليا ليس فقط من قبل الحكومات المحلية ولكن ايضا على مستوى الحكم المركزي . ان الانظمة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية كلها انظمة فرعية ضمن نظام المجتمع الكلي ، وما لم تمارس عملية المشاركة في هذه القطاعات المختلفة فلن ينفذ في شيء محاولة حصرها بقطاع واحد ، وان يكون هذا القطاع من اهم القطاعات ، اذ اننا يجب أن لا ننسى أن الفرد الإنسان ينضم الى هذا القطاع بعد أن ترسخت فيه قيم وآراء واتجاهات ومعتقدات وثقافة يصعب تحرره منها الا بالزيد من الوعي والتعليم والتدريب .

ولذا فان واجب القيادات والادارات العليا أن تقوم بترجمة هذه الآراء الى افعال في كل ناحية من نواحي حياتها ، ليس داخل التنظيم فحسب ولكن في الاسرة والمجتمع الصغير والكبير على السواء .

#### FOOTNOTES

1. F.E. Emery and Einer Thorsrud, Form and Content in Industrial Democracy (Oslo : University Press, 1964), p. 1.
2. Ibid., p. 4.
3. Karl Mannheim, Essays on the sociology of Culture (1956), p. 177-179.
4. Emery and Thorsrud, Op. Cit, p. 8.
5. Aké Anker-Ording, Democracy in the Enterprise (Iron Metal Workers Union, 1962).
6. Martin Siem, "Industrial Democracy" a conference paper (Oslo : December, 1961).

٧ د . فيصل بخري مرار ، مداخل لنظريات التنظيم ( القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٧٧ ) .

٨ د. فيصل بخري مرار ، « مداخل للسلوك التنظيمي » ، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، المجلد الأول ، السنة الخامسة ( شباط ، ١٩٧٧ ) ، ص ١٢٤ — ١٧٠ .

9. Abraham Maslow, *Eupsychian Management* (Homewood, 911. Richard Irwin Inc., 1965).
10. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw - Hill, 1960).
11. Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* New York : John Wiley and sons, 1964).
12. Frederick Herzberg, "One more Time, How to motivate your Employees?" *Harvard Business Review* (Jan/Feb., 1968), pp. 1-10.
13. Joan Woodward, *Industrial Organizations : Theory and Practice* (London : Oxford University Press, 1965), P. 35.
14. Richard Bells and Clarence Walton, *Conceptual Foundations of Business* (Homewood : Richard Irwin Inc., 1961), P. 360.
15. Peter F. Drucker, *Management : Tasks, Responsibilities and Practices* (New York : Harper and Row. 1974, pp. 231-245.
16. A. Tannenbaum and B. Georgeopoulos, "the Distribution of Control in Formal Organizations", *Social Forces*, Vol. 56 (1957), pp. 44—50.
17. Talcot Parsons, "the Distribution of Power in American Society," *World Politics*, Vol. 10 (1957), pp. 101—129.
18. Thomas H. Fitzgerald, "Why Motivation Theory Does Not work"? *Harvard Business Review* (July / August, 1971), p. 40.
19. *Ibid.*, p. 42.
20. *Ibid.*, p. 44.  
University Press, 1970). pp. 85—102.
21. Carol Pateman, *Participation and Democratic Theory* (Cambridge:
22. Thorsrud, *Op Cit*, pp. 35—42.
23. Frederick C. Mayer, *An End to Hierarchy, and End to Competition* (New York : New View points, 1975), p. 107.
24. Thorsrud. *Op. cit*, pp. 44—48.
25. Charles Hoffman, *The Chinese Worker* (Albany : State University of New York Press, 1974).

26. Franz Schurmann, *Ideology and Organization in Communist China* (Berkeley : University of California Press, 1968), pp. 287—288.
27. Carl Riskin, "Workers Incentives in Chinese Industry", in U.S. Congress Joint Economic Committee, *China, A Reassessment of the Economy* (Washington : Government Printing Office, 1975).
28. Shurmann, Op. Cit. pp. 155—156.
29. Charles Hoffman, "Workers Participation in Chinese Factories", *Modern China*, Vol. 3. (July 1977), P. 311.
30. M. Oksenberg, *Methods of Communications within the Chinese Bureaucracy*, *China Quarterly* 27 (January) March, 1974), p. 1—3
31. "Cadres taking Part in Collective Production Labor", *Peking Review*, 15 April 11, 1975), pp. 15—20.
32. "The Workers are masters", *China Reconstructs* (January 2, 1974), pp. 2 — 10.
33. C. Wright mills, *"The Power Elite* (New York : Oxford University Press. 1957).
34. J. K. Galbraith, *Economics and the Public Purpose* (Boston : Houghton Mifflin Co., 1975).
35. Jacques Ellul, *The Technological Society* (New York : Alfred A. Knopf Inc., 1965).

٣٦ - راجع في هذا المجال بعض المؤلفات التي نعرف اصحابها بصورة اساسية لعلاقات والقارع داخل "تنظيم وملها :

Sherman Krupp, *Patterns in Organization Analysis* (Philadelphia, Chilton, 1961).

Michael Crozier, *the Bureaucratic Phenomenon* (Chicago : University of Chicago Press, 1964).

L.R. Sayles, *Behavior of Industrial work Groups* (New York : Wiley and Sons, 1958).

# دراسة مقارنة في الاستجابة على اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي بين السعوديين وكل من المصريين والأمريكيين

د. محمود السيد أبو النيل \*

## ( ١ ) المقدمة والمشكلة والدراسات السابقة :

لا تعيش المجتمعات متوقعة على نفسها . ولا يستطيع أى من هذه المجتمعات أن يعتمد على نفسه مستقلا عما يحيط به من بشر في علاقاته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية . وان الناظر لمختلف شعوب العالم من خلال مجموعة تلك العلاقات ليجد اختلافا بينا بينها كما يجد تشابها كبيرا في نفس الوقت ، لكننا لا نكاد أن نلمس ذلك بصورة دقيقة مفصلة بالنظرة السريعة او الملاحظة العابرة . فهذا مجتمع أخذ منذ زمن بعيد بأساليب التكنولوجيا وصارت انجازاته فيه تتجاوز كل حد ، وهذا مجتمع تتبع فيه الحضارة منذ الاف السنين ويخطو الان خطواته الاولى في سبيل تنمية موارده من اجل التقدم الفني ورخاء الناس . ونجد في نهاية الامر مجموعة اخرى من الدول ما زالت تتطلع آمالها نحو التقدم .

والمجتمعات الكبيرة كالامراد على حد سواء يحكم العلاقات بين بعضها البعض ما يحكم العلاقات بين الامراد من معايير وقيم ومثل واسس ، وان اختلفت هذه الاسس من ناحية الشكل . فتمثل تلك الاسس التي تحكم العلاقات بين المجتمعات في صورة اتفاقيات ومواثيق ومعاهدات ، لكن بالنسبة للامراد فان المعايير والقيم تكون متمثلة في نفوسهم وعقولهم وضمائرهم بحيث تسير العلاقات بين بعضهم البعض على اساس « المعيار الجمعي » . واذا كان اجتبااع الافراد بعضهم البعض تحكمه بعض الصيغ والخصائص المشتركة كاللغة والدين والرتعة الجغرافية والهدف الواحد والقيمة الواحدة ( هذه العوامل تعمل على تماسكهم وعدم تفككهم ووقوفهم امام اى خطر خارجي كما تعمل على دفعهم نحو التقدم والرخاء ) فان الامر لا يختلف ايضا عن ذلك بين الشعوب بعضها البعض . فالتعاون بينها اقتصاديا او سياسيا او ثقافيا لا بد أن يقوم على اسس وركائز تكن في الاجابة على هذا السؤال : ما هي اوجه الشبه والاختلاف بين خصائص شعوب العالم المختلفة ؟

\* استاذ علم النفس المساعد بكلية الآداب في جامعة عين الشمس .

وان البحث في هذه الخصائص من خلال المنهج الذي يصطنعه علماء النفس الاجتماعي وهو « منهج الدراسات الحضارية المقارنة ليهده الطريق امام الكثير من المؤسسات داخل تلك المجتمعات وامام منظمات الامم المتحدة لارساء علاقات قائمة على اساس متينة بين الدول لو اخذت بنتائج تلك الدراسات . وان الذي يدعو الى المزيد من اجراء هذه الدراسات ما يلاحظ في مجال العلاقات الدولية من ابرام لمعاهدات ثقافية او تجارية بين بعض الدول سرعان ما تنتهي او تفتى بانتهاك الحكومات التي ابرمتها ، فكأنما ابرام هذه المعاهدات قد قام بين اشخاص هم الذين وقعوا عليها وليس بين مصالح مشتركة لشعبيين كان من الضروري أن تعكسها بنود الاتفاقية لو كان قد سبقها اجراء مثل تلك الدراسات .

ولقد اهتم علماء النفس في الدول المتقدمة بهذه الدراسات فأتاهوا لها الجمعيات واصدروا المجلات المتخصصة في نشرها . وان حاجتنا لاجراء الكثير من هذه البحوث لا يقل في اهميته عن الاهمية التي يسعى علماء النفس في العالم لاجراءها من اجله بل ويزيد على ذلك اننا في سميننا للاستفادة من كل تقدم ومن كل ما يخرجه لنا العالم المتقدم من تكنولوجيا ومخترعات ليدفعنا الى ان نتعرف على قدرتنا ومكانتنا بين قدرات ومكانة تلك الدول اذ انه لما لا شك فيه ان مثل هذه الدراسات تضيء المزيد من الضوء حول ما يجب أن يجري من تمرين وتدريب وتغيير في نواحي ومهارات بشرية عدة قبل التعامل مع باقي دول العالم .

واذا اردنا أن نتبع تلك الدراسات من الناحية التاريخية فأتانا نلمح في كتابات وأعمال ارسطو ما يشير الى نظريته الثابتة لوجود اختلافات بين شعوب العالم عندما تارن بين بعضها البعض فقال : تميل الطبيعة الى ايجاد تمايز بين الناس بان تجعل بعضهم قليلوا الذكاء اقوياء البنية وبعضهم اكفاء للحياة السياسية . وعلى ذلك فمن الناس من هم احرار ومن هم عبيد ويقول في هذا الصدد : ان شعوب الشمال الجليدي واوروبا شجعان وبذلك لا يكرر احد عليهم صفو حريتهم لكن ينقصهم الذكاء والمهارة لذا فهم غير قادرين على الاعتماد على جيرانهم ، اما الشرقيون فيمتازون بالذكاء والمهارة لكنهم خلو من الشجاعة كذلك فهم مغلوبون ومستعبدون الى الابد واما الشعب اليوناني فهو يجمع بين الصفتين الشجاعة والذكاء ( ١ ) .

وهكذا نجد وان كان الاهتمام بدراسة الشعوب المختلفة قد ولد منذ ايام اليونان والرومان وذلك قبل الميلاد باربعة او بخمسة قرون وحتى الفيلسوف مولير في القرن الثامن عشر ، ان الدراسات المنظمة في القرن التاسع عشر عن « الشخصية القومية » قد ظهرت في شكل دراسات ميدانية عن العادات

والمعتقدات بواسطة الانثربولوجيين ( ٢ ) . ومن امثال هؤلاء لازارس  
وشتاتنهال (Steinhall & Laxarus)

نقد قاما باصدار مجلة ( ١٨٦٠ ) تخصصت في دراسة الجماهير او علم  
النفس القومي الذي يهتم بدراسة الطابع القومي للشعوب . وتعني هذه  
الدراسات بوجه خاص بالنواحي المتعلقة باللغة والمعادنات . ولقد توجه  
الاهتمام الاساسي لهذه الدراسات الى البحث عن القوانين العامة والمبادئ  
الاساسية للعقل البشري . كذلك يعتبر ادولف باستين (Bastian A.

من الانثربولوجيين الذين ذهبوا الى افتراض أن الكل من ابناء الثقافات  
المختلفة لديهم « افكار اولية » لابداع العناصر الاساسية للحضارة كما انه  
من الانثربولوجيين الذين ذهبوا الى افتراض ان الكل من ابناء الثقافات  
لا توجد فروق وراثية بين المتحضرين والبدائيين في النواحي العقلية (٣) .

ولم يكن العلماء العرب اقل حظا من زملائهم الغربيين في الاسهام  
بنصيب في ذلك النوع من الدراسات . فهذا ابو علي بن مسكويه يقول في  
الامم وما تتميز به بعضها عن بعض « . . . يتفاضل الناس بين امم لا تتميز  
عن القروء الا بمرتبة يسيرة » ، وامم تتزايد فيهم قوة التمييز والفهم الى ان  
يعبروا وسط الاتلايم فيحدث فيهم الذكاء وسرعة الفهم والقبول للفضائل «  
(٤) . اما ابن خلدون فيقول في ذلك ايضا « . . . ان اهل البدو اقرب الى  
الخير من اهل الحضر ، . . . واهل البدو اقرب الى الشجاعة من اهل الحضر  
. . . - ويقول ايضا : ان اهل الاتلايم المخصوصة بالاعتدال كالمغرب والشام  
والحجاز واليمن يتميزون بكونهم اعدل اجساما والوانا واخلافا من اهل  
الاتلايم البعيدة عن الاعتدال كاهل الحبشة ومالي والذين يتميزون بانهم  
متوحشون غير مستأنسين . (٥) وفي العصر الحديث نجد محمد عبده يقول  
في هذا الصدد : ان الامة العربية في صدر الاسلام تتميز بالتعجب في خلق  
الجرأة وشهامة النفس والاقدام والظفر اما امة اليونان فلانهم مهد الحكمة  
ومطلع شمسوس العرنان فانهم يحافظون على رعاية الآداب وحرمة قوانين  
المباحة (٦) .

وفي بداية القرن العشرين بدأ فريق من الباحثين في جامعة كمبردج  
اول مشروع لعلم النفس التجريبي يتضمن دراسات عن الدول والشعوب  
النامية . وبعد الحرب العالمية الثانية بعدة سنوات اهتم المختصون بعلم  
النفس التجريبي باجراء دراسات على عينات من المتعلمين والحضرين في  
اوربا وشمال امريكا . وفي نفس الوقت استمر الاهتمام بالمجتمعات النامية  
في مجال الشخصية وسلوك الطفل . ونظرا للاهتمام بالمجتمعات النامية  
العلمية في مناطق من العالم مثل افريقيا وامريكا اللاتينية من جانب ،



ومن الدراسات المشهورة في ذلك المجال دراسة ريفرز (Rivers) عن اثر العوامل الثقافية في الادراك اذ تارن فيها بين ادراك سكان منطقة توريث ستريثس لخداع موللر - لاير الكلاسيكي وبين ادراك مجموعة من الانجليز لذلك الخداع ، فوجد ان سكان منطقة توريث ستريثس اقل تأثر بخداع موللر - لاير من الانجليز وقد فسّر ريفرز ذلك بان سكان توريث ركزوا على التفاصيل بينما ركز الانجليز على الشكل ككل . كما يرجع ذلك لاختلاف عادات الابصار في الثقافتين اذ تسود الخطوط المستقيمة والزوايا بمختلف انواعها البيئات الاوربية بينما الامر على العكس من ذلك في الثقافة الاخرى اي لا تنتشر فيها الخطوط والزوايا ولذلك يهملها المحوصون ويدركون الخط فقط . (٨) ولقد استخدم خداع الادراك هذا في دراسة قام بها سيجال وآخرون عام ١٩٦٦ (Segalletal) على عينة من الاوروبيين وثلاث قبائل افريقية فوجدوا فروقا لها دلالة احصائية بين الاوروبيين والافريقيين من حيث التأثير بالخداع . ويتبين ذلك فيما يلي :

الاسم	( العدد )	متوسط النسبة	الانحراف المعياري
١ - قبيلة لوبي Lobi	٣٤	١٥١٨	٨٤٦
٢ - داجومبا Dagomba	٥٢	١٧٤٤	٨١٥
٣ - اشانتي Ashanti	١٢٧	١٧٦١	٧٩٣
٤ - الاوروبيون Europeans	٤١	٢٣٢٢	٦٩٤

ولقد استخدم في حساب دلالة الفرق في هذه الدراسة اختيار الوسيط (٩) . وان كانت دراسة ريفرز وسيجال من ذلك النوع من الدراسات الذي يستخدم الوسائل والاساليب المباشرة فان نكرها هنا يرجع لشهرتها كما سبق ان اشرنا ولذيع انتشارها في كثير من الكتب والمراجع . اما الدراسات التي استخدمت الاساليب والوسائل الاسقاطية فهي كثيرة ونذكر هنا بعض هذه الدراسات كدراسة اندرسون واندرسون ( ١٩٥٦ ) اذ قاما باعداد سلسلة من القصص الناقصة صممت من اجل دراسة ومعرفة الفروق نسي القيم لدى الاطفال في عدة بلاد . وكانت اداة الدراسة عبارة عن قصة عنوانها « اللحم المفقود » تحكي قصة ولد ارسلته امه لشراء لحم من عند الجزار وبدلا من ان يعود للمنزل مباشرة لانه وقف في الشارع ولعب مع الاولاد لعدة دقائق ، وبينما هو يلعب اخذ كلب نصف ما في السلة من لحم . وبعد ذلك قام الولد باخذ الباقي وعاد الى المنزل . وبعد ان قرا الاطفال هذه

القصة وجه اليهم السؤال التالي : ما الذي قاله الولد لأمه ؟ وهذا السؤال اسقاط ويهدف الى معرفة ما الذي يفعله المجيب في موقف مماثل . ولقد شملت العينة اطفالا من المانيا والمكسيك وفنلندا والولايات المتحدة . ولقد وجد ان الاطفال الذين يتبعون ثقافات اكثر ديمقراطية والذين يكونون اقل خوفا من والديهم مالوا لقول الصدق بينما الاطفال الذين يتبعون ثقافات اكثر تسلطية مالوا للقول بان الولد سيكذب على امه ( ١٥ ) . ومن الدراسات التي استخدمت اساليب اسقاطية كذلك في المقارنات الثقافية دراسة سترايكر (Stricker) وتاكاهاشين (Takahashin) وزاكس (Zax) ( ١٩٦٧ ) حيث استخدم اختبار بقع الحبر لروشاخ على مجموعات من الطلاب اليابانيين والطلاب الاميركيين بهدف دراسة الفروق السيمانتية ( ١١ ) .

التي يتميز بها الافراد في حضارات مختلفة . ولقد وجدت فروق سيمانتية بين افراد الحضارتين بالنسبة للاستجابة على الروشاخ ( ١٢ ) . واذا كانت دراسة الفروق السيمانتية من خلال الاساليب الاسقاطية قد اثبتت قدرتها التمييزية بين ابناء الثقافات المختلفة فان دراسة نوال محمد عطية عن الفروق الثقافية وقياسها بالتمييز السيمانتى تؤكد نفس القدرة بالاساليب المباشرة فقد اخذت هذه الكاتبة في اعدادها لمقياس التمايز السيمانتى عشرين مفهوما مثل : المهر والامتحان والهجرة تبعا لاسس هامة وروعى فيها ان تكون من القضايا الاجتماعية الجدلالية الملغوفة بالنسبة للافراد . وقد صنفت هذه المفاهيم لاربعة مجالات هي : المجال الاسرى والتعليمى والاقتصادى والاخلاقي ، ويتضمن كل مجال منها خمسة مفاهيم وكذلك اختيرت خمس وثلاثون صفة وضدها مثل : قيم - ناه ، طو - مر ، قوي - ضعيف ، لتكون عناصر المقياس وروعى شيوعها في اللغة العربية وآلة الافراد بها . وكانت العينة تتكون من ١٤٢ مصرية ، ٤٤ فلسطينيا وسوريا وارنيا ، ١٤ اسبانيا ماليزيا وفلبينا ، وكلهم من طلبة كلية التربية في جامعة عين شمس . ولقد اشارت الباحثة في خلاصة دراستها الى ان الاطار الثقافى العام الذي ينشأ فيه الفرد بكل ما يتضمنه من تقاليد وعادات ودين ولغة تؤثر تأثيرا بالغا على استجابات المعنى عند الفرد اراء المثيرات المختلفة ( ١٣ ) .

واذا كانت الاساليب الاسقاطية قد ميزت بين ابناء الثقافة الامريكية والثقافة اليابانية من الطلاب فان الاساليب المباشرة قد اكدت وجود نفس الفروق بين ابناء الثقافتين من العمال . ولقد تمثل ذلك في الدراسة التي قام بها هوايتل (Whitehill) عن علاقة اتجاهات المواطنين الامريكان واليابانيين بالقيم الثقافية . وتهتم دراسة هوايتل اساسا بالبحث فاهم اثر القيم الثقافية على اتجاهات العمال . ويقوم ذلك على اسس نظري هو

« نظرية توقع تطابق الدور (Theory of Reciprocal Role Expectations) اي كيف أن ما يفكر فيه الإنسان وما يفعله نسي موقف ما يتأثر بما يظن أنه مناسب وصحيح ومتوقع منه من جانب الآخرين . وأنه لما لا شك فيه أن هذه التوقعات تتأثر بالبيئة التي تصاغ فيها كما تختلف من ثقافة لأخرى . ولقد قام هوايتهل وباحت ياباني اسمه شين - ايش تيكراوا (Shin - Ichi - Takezawa) نسي جامعة بكيو (Pikkyo) بدراسة ٢٠٠٠ الفين من عمال الانتاج نصفهم يابانيين والنصف الآخر امريكيين ويعملون في اربع شركات في كل من البلدين . ولقد طبق الباحثان استبياناً يتكون من مجموعة من اسئلة الاتجاهات التي تدور حول النواحي الست الآتية : الاستمرار في الخدمة في العمل - الجانب الاقتصادي - النواحي الخاصة كالزواج - التوحد مع الشركة - انتقال المكان - مصادر الدوافع . ولقد وجد الباحثان أن النسب المتوقعة لمن اجاب على اسئلة الجانب الخاص بالاستمرار في العمل قد تراوحت بين ١٩ ٪ - ٢٨ ٪ بالنسبة للامريكان ، ٤ ٪ - ٥٥ ٪ بالنسبة لليابانيين وهي تمثل فروقا دالة بين الثقافتين وتشير الى أن توقعات اليابانيين بفائدة الادارة فيها يتعلق باستمرار الخدمة في العمل أكثر صدقا من توقعات الامريكيين . كما وجدت فروق دالة بالنسبة للنواحي الاقتصادية فتراوحت النسب المتوقعة لمن اجاب على اسئلة هذا الجانب بين ٢ ٪ - ٢٤ ٪ بالنسبة للامريكيين ، ٣ ٪ - ٣٩ ٪ بالنسبة لليابانيين فاليابانيون يشعرون أكثر بآن الادارة تقدم لهم تسهيلات خاصة بالاسكان عن الامريكيين . كما وجد بالنسبة للنواحي الأخرى أن اليابانيين أكثر توحدا عن الامريكيين بالشركة التي يعملون بها (١٤) .

## ٢ - الهدف والفروض وتعريف المفاهيم :

لقد قمنا باجراء مسح للعديد من الدراسات ولما أجرى من بحوث عربية في موضوع الدراسات الحضارية المقارنة . ومن الأمثلة على ذلك ، دراسة محمد عثمان نجاتي عن : التعرض لتأثير المدينة الحديثة بحث حضاري مقارن لاتجاهات الشباب في خمس بلاد عربية ( ١٩٦٢ ، ١٩٦٣ ) ، ودراسة مصطفى سويف عن : اطار اساسي للشخصية - دراسة حضارية مقارنة على نتائج التحليل العاملي ( ١٩٦٢ ) ، ودراسة ليفون ميليكيان عن : بعض المتغيرات المرتبطة بالسلطوية في جماعتين حضاريين ، ( مسلمين بجامعة بيروت ، بروتستانت بجامعة كورنيل وكولجيت ( الامريكية ) ( ١٩٥٦ ) ، ودراسة هـ ا تري بروثر عن : الفروق بين العرب والامريكيين في الحكم على الرسائل المكتوبة ( ١٩٥٥ ) ، ودراسة عطية هنا عن : دراسات

حضارية مقارنة في التقيم ( بين المصريين والامريكيين ) ( ١٩٥٩ ) ، « ١٥ »  
وكدراسة محمود ابو النيل عن : التقدم التكنولوجي والتوافق النفسي :دراسة  
حضارية مقارنة بين المصريين واليمنيين في الاستجابة على قائمة كورنل  
Cornell Index ( ١٦ ) ، وكدراسة محمود ابو النيل ايضا عن :  
الفروق بين المصريين والامريكيين في الاستجابة على اختبار الشخصية  
الاسقاطي الجمعي ( ١٧ ) . ولقد وجدنا في ضوء هذا المسح ، كفا سبق ان  
فكرنا ، ان المملكة العربية السعودية لم تدخل في نطاق اهتمام الدارسين في  
حقل الدراسات الحضارية المقارنة وذلك على الرغم من الدور المؤثر الذي  
تلعبه السعودية في الاقتصاد العالمي وفي سياسة الشرق الاوسط . ولقد  
راينا اجراء الدراسات المقارنة بين السعودية ومصر من جانب للاعتماد  
المتبادل بين الشعبين في صوره الثقافية والاقتصادية والعمرانية على اساس  
ان اجراء مثل هذا النوع من الدراسات بين ابناء الشعبين امر ضروري .  
ونفس المبرر ينطبق على اجراء المقارنة بين السعودية وامريكا .

وتسمى هذه الدراسة الى الكشف عن اوجه الشبه والاختلاف في  
الجوانب المستقلة من الشخصية كالانزواء والانتواء والتوتر والعصابية بين  
السعوديين والمصريين من جهة وبين السعوديين والامريكيين من جهة اخرى .

ومن خلال الهدف السابق يتحدد الفرض الرئيسي لهذه الدراسة في  
توقع وجود فروق لها دلالة احصائية بين السعوديين والمصريين من ناحية  
وبين السعوديين والامريكيين من ناحية اخرى في الجوانب المختلفة التي  
يقيسها اختبار الشخصية الاسقاطي الجمعي (GPPT) كالسعادة ووهن  
العزيمة والرعاية وطلب النجدة ... الخ .

وتتركز المفاهيم الاساسية لهذه الدراسة في اثنا نقصد بالدراسة  
الحضارية المقارنة او الدراسة العبر حضارية (Gross - Cultural - Study)  
تلك الدراسات التي يستخدم فيها حضارتين او مجتمعين او اكثر .  
وبالطبع فان هذا المفهوم يختلف عن مفهوم داخل الحضارة (Intra - Culture)  
لانه يشير الى الدراسات التي تجري داخل الحضارة الواحدة  
كالدراسات التي تجري بين الريفيين وبين الحضريين داخل ثقافة ما او بين  
ذوي المستوى الاقتصادي المرتفع وبين ذوي المستوى الاقتصادي  
الاجتماعي المنخفض داخل نفس هذه الثقافة وتسمى تلك المجموعات ( ريف  
— حضر مرتفعي المستوى الاقتصادي — منخفضي المستوى الاقتصادي )  
بالتفاوتات الفرعية ويجدر بنا ان نشير الى مفهوم « عبر قومي » (Gross  
National) والذي يشير للدراسات في داخل القوميات الفوقية كالدراسات التي

تجري بين الانجليز والالمان ، كذلك مفهوم الطب العقلسي العبر حضاري (Trans-cultural Psychiatry) والتثيل في دراسة موضوعات الطب العقلي في عدة حضارات (١٨) . ويجدر أن نشير هنا الى اننا قد نستخدم لفظ ثقافة أو حضارة كلاهما بمعنى واحد .

٣ - **العينة :** اجريت الدراسة على ثلاث عينات هي العينة المصرية والعينة الامريكية والعينة السعودية ونذكر فيما يلي خصائص كل عينة من هذه العينات .

#### (أ) العينة السعودية :

يبلغ عدد افراد العينة السعودية (٤٤) اربعة واربعون من الذكور فقط . ولقد اقتصرت العينة عليهم لصعوبة اجراء الدراسات بالنسبة للباحث على عينة من الاناث . ويعمل (١٧) سبعة عشر منهم في وظيفة مدير ادارة ، ( ١٤ ) اربعة عشر في وظيفة مدرس ، ( ١٥ ) خمسة عشر ما بين رئيس قسم ومدير مكتب ومساعد مدير ومفتش وضابط اتصال ومقيم مالي واداري وكاتب في ادارات رعاية الشباب وشئون الموظفين وتعليم البنات والجوازات وتنسيق القبول بالجامعات والحسابات ومناطق البريد . وافراد العينة من مناطق المملكة العربية السعودية المختلفة كالرياض وجدة وابها وجيزان ونجران والدمام . وتقع اعمارهم بين ( ٢٣ - ٥٣ ) بمتوسط ( ٣٥.٨١ ) وانحراف معياري ( ٦.٨٩ ) . اما اجورهم فمتراوح بين ( ٢٦٠٠ ) ريالاً سعودياً الى « ٦٠٠٠ » ستة الاف ريال بمتوسط ( ٢٨٣٤ ) ريالاً . اما مؤهلاتهم التعليمية فتتبع بين الابتدائية والماجستير اذ حصل ( ١٠ ) عشرة منهم على الثانوية العامة والتوجيهية ، ( ٧ ) سبعة على الدبلوم المتوسط ، ( ١١ ) احدى عشر على دبلوم المعلمين ، ( ٩ ) تسعة على شهادة الكفاءة ، ويحصل ثلاثة منهم على الشهادة العليا واثنين على شهادة « الماجستير » وواحد على الابتدائية ، وواحد على الاعدادية .

#### (ب) العينة المصرية :

اما خصائص العينة المصرية والتي شملت ( ٣٤٣ ) شخصاً مسن الجنسين فتمثل في أن معظم افرادها يعملون في كثير من المهن كالمهندسة والتدريس والعمل الفني والمحاماة والصيدلة والبيع والضباط والجنود وطلاب المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية والجامعات ويصل المتوسط العام لدخل افراد العينة الشهري ( ٤٢.٥٩ ) جنيهاً بانحراف معياري ( ٢٣.٢٧ )

ومتوسط اعمارهم ( ٢٦ر١٣ ) بانحراف معياري ( ٨ر٢٠ ) ويبلغ مدى العمر بين ( ١١ - ٥٠ ) عاماً .

#### (ج) اما العينة الامريكية :

فلقد بلغ عددها ( ٧١٠ ) سبعمائة وعشر من الجنسين وتتراوح اعمارهم بين ( ١١ ) فما فوق ولم تتوفر لنا معرفة اية خصائص اخرى عن العينة الامريكية اكثر من ذلك كما هو وارد في دليله الاختبار للمؤلفين (١٩) .

ونود ان نشير منذ البداية انه لا يوجد تماثل بين العينات الثلاث من حيث الخصائص والعدد وذلك في ضوء ما اتاح لنا من امكانيات . ولكن الامر الذي لا يمكن انكاره ان هذه العينات في المجتمعات الثلاثة ، على الرغم مما سبق ان قلناه ، ماتها تحمل بين ثناياها خصائص وانماط الحضارة التي تتبعها ، وسنتكلم عن هذه النقطة فيما بعد في ضوء الدراسات الحضارية المقارنة .

{ — الادوات : استخدام في هذه الدراسة اختبار الشخصية الانشعابي الجيمي . ولقد الف الاختبار « كان و كاسزل » (T.C. Khan & N. Cassel) عام ١٩٦١ (٢٠) ولقد قام بتفريب الاختبار ونقله للعربية القائم بهذه الدراسة . ويهتم الاختبار بتقرير كمية التوتر الناتج عن القلق ودرجة نشاط الحاجات النفسية والتي تكون لدى الفرد وقت تطبيق الاختبار . ويستخدم الاخبار بفاعلية للتمييز بين المتوافقين وغير المتوافقين وبين الذين لديهم ميل للجناح والعاديين وبين ذوي الخصائص القيادية العالية والضعيفة . ويقس الاختبار النواحي القائمة في الطبقة الوسطى من الشخصية ( حسب تقسيم موري ) وهي ذلك القناع الذي يرتديه الفرد في علاقته بذاته . ويتكون الاختبار من ٩٠ شكلاً على هيئة عصا (The Stick Figure Drawings) ذات المواقف المبنيية جزئياً ( ذات المعنى الغامض ) واسم كل شكل سؤال وتحت كل سؤال خمس اجابات يختار منها المتحوص واحدة يشعر انها تنطبق على ما في الصورة ، حيث يسقط المتحوص ما يستحضره في موقف الاختبار من آثار متراكمة لخبرات حياته . ويقس الاختبار النواحي الاتية : التوتر والرعالية والنزواء والعصابية والانتماء وطلب النجدة . ودرجة مقياس التوتر تنتج من قسمة الدرجة الناتجة من مفتاح صحيح وهن العزيمية على درجتى مفتاح تصحيح وهن العزيمية ومفتاح تصحيح السعادة . ونسي بعض الاحيان كنا نقوم بايجاد الفرق بين المجموعات على الدرجات الناتجة من مفتاحي : وهي العزيمية والسعادة .

ولقد تراوح ثبات الاختبار في الدراسة الامريكية بين ( ٥٠ - ٨٥ . ) على طلاب المدارس العليا والملاحين قبل الطيران والنساء بسلاح الطيران وعلى العصبيين والجنحين ، كما كان صدقه مرتفعا باستخدام اساليب الصدق العالمي وصدق المحتوى ( ٢١ ) . وفي الدراسات المصرية التي اجريت على الاختبار وتراوح معامل ثباته النصفي على عينة من طلبة السنة الاولى يقسم علم النفس قبل تلقيهم دراسات نفسية بين ( ٢٥٠ - ٨١٣ . ) . وبالنسبة لصدقه على نفس العينة السابقة ارتبطت بمقاييس الاختبار بمقاييس اختبار عوامل الشخصية لكاتل [16PF] فارتبطت الدرجة الكلية للاختبار ( الشخصية الاسقاطي ) بمعامل الواقعي ضد غير الواقعي ( ح ) وبالمبتهج ضد العابس ( هـ ) وبالنجاح ضد غير النجاح ( ج ) وباجتماعي ضد منعزل ( ا ) كما ارتبط اختبار التوتر ( هي الشخصية الاسقاطي ) بكل من اجتماعي ضد منعزل ( ا ) وبثقة الاثا ضد ضعف الاثا ( و ) وبالاقدام ضد الاحجام ( ز ) . كما ارتبط اختبار العصابية ( هي الشخصية الاسقاطي ) بالسيطرة ضد الخضوع ( د ) وبالاقدام ضد الاحجام ( ز ) . كما ان اختبار العصابية ميز في نفس الدراسة بين ذوي الدرجة العالية في الفكاه وبين ذوي الدرجة المنخفضة ( ٢٢ ) .

وفي الدراسة الكلية التي طبق الاختبار فيها على ٣٤٣ ( موضوع الدراسة الحالية ) تراوح معامل الثبات النصفي على هذه العينة بالنسبة للمقاييس الفرعية بين ( ٣٥ - ٦٧ . ) . وبالنسبة للصدق ، ميزت المقاييس الاتية بين الاسوياء والعصابيين : التوتر - العصابية - الدرجة الكلية . كما ميزت المقاييس الاتية بين الاسوياء والجنحين : الرعية - الانتباه ( ٢٣ ) . ولقد اجرينا العديد من الدراسات العملية على الاختبار على العينة المصرية السابقة فكانت تشبعات مقاييسه الفرعية عالية جدا ( ٥٢٨ ، ٤٢ ) . وقسمي دراسته على عينة من العمال المصريين طبق فيها الاختبار مع قائمة كورنل ومقياس الروح المعنوية ومحكات العمل فوجد ان اختبار التوتر يرتبط بمقاييس اعراض التنفس والدورة الدموية ( ٢٩٢ . ) وكلها ارتباطات دالة . ( ٢٤٠ . ) وبالاعراض السيكوسوماتية ( ٢٩٢ . ) وكلها ارتباطات دالة . كما ارتبط نفس المقياس بالغياب بدون اذن وبالتمارض وبمخالفة التعليمات ارتباطات دالة . كذلك مقياس العصابية اذ ارتبط بمقاييس الروح المعنوية وبمحكات العمل . كذلك الامر بالنسبة لمقياس الانتباه وطلب النجدة والدرجة والدرجة الكلية ، ( ٢ - ٥٤٢ ) .

ولقد راعينا في الاختبار ، ليكون بقدر الامكان صالحا للمقارنة ، تساوي المادة اللفظية والتعليمات على نطاق الحضارات الثلاث ( امريكا -

السعودية - مصر) وتساوى مادة الاختبار . فالاختبار يعتبر « نقي حضاريا » (Culture Fair) حتى لا يعطي أي مائدة لأي جماعة من جماعات المقارنة . كذلك فإن موقف تطبيق الاختبار يعتبر متساويا أيضا . فالقائم بهذه الدراسة هو الذي طبق الاختبار على العينة المصرية ، والعينة السعودية . ويقول ربوننج (Reuning) ١٩٦٣ أنه لكي يكون الاختبار صالحا لكل الحضارات فلا بد أن يكون موقف الاختبار مفهوما بدون شرح وبدون تعليمات أخرى تعطى في أي حضارة من حضارات المقارنة زيادة على الحضارات الأخرى ( ٢٤ ) . وبالنسبة للاختبار المستخدم في الدراسة الحالية كانت التعليمات موحدة حتى عند ترجمتها للعربية .

### الدراسة الحالية ونتائجها :

ذهب روكان وديجكر (Rokkan & Dujker) عام ١٩٥٤ إلى أن طرائق البحوث العبر حضارية تتجمع في ثلاث فئات . الأولى تلك التي يطلق عليها « دراسات الوثائق » والتي تعتمد على التحليل المقارن للخصائص والعلاقات الموجودة في السجلات . والثانية والتي تسمى « الإحصائيات الجارية » وتقوم على التحليل المقارن للبيانات المجموعة والمصنفة في أجهزة الإحصاء التي تسجل فيها الحقائق الاجتماعية المختلفة . أما الثالثة فهي الدراسات « الميدانية والعملية » والتي تختص بتحليل البيانات المجموعة والخاصة باغراض المقارنة سواء أكان ذلك عن طريق المقابلة أو الملاحظة أو تطبيق الاختبارات أو التجارب الميدانية أو التجارب العملية ( ٢٥ ) . وتدخل الدراسة الحالية من جهة في نطاق النوع الثالث من الدراسات والتي تعتمد على البيانات المجموعة من تطبيق اختبار الشخصية الاستقطبي الجمعي في ثلاث حضارات ، ومن جهة أخرى فإنها تعتمد على التحليل الإحصائي لهذه البيانات المجموعة كما سيتضح لنا فيما بعد .

فستعرض من هنا نتائج الدراسة الحالية والتي استخدمنا فيها من المعالجات الإحصائية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار «ت» لدرجات الاختبار في الحضارات الثلاثة وذلك على النحو الآتي :

أولا : الدراسة على السعوديين

ثانيا : الفرق بين السعوديين والمصريين

ثالثا : الفرق بين السعوديين والأمريكيين .

رابعا : الفرق بين السعوديين والأمريكيين الأسبان



## اولا : الدراسة على السعوديين

تنقسم الدراسة على السعوديين الى قسمين هما :

- (ا) الدراسة الارتباطية ببعض المحكات .
- (ب) الفرق بين المديرين السعوديين والمدرسين السعوديين .

### (ا) الدراسة الارتباطية ببعض المحكات :

تمنا بجمع بعض البيانات عن العينة السعودية كالعمر والمرتب وعدد من يشرف عليهم ومرات التنقل في العمل والزمن المستغرق في الاختبار وعدد افراد اسرة المفحوص وذلك بهدف الكشف عن علاقة مقاييس الاختبار الفرعية بالمحكات السابقة . ويمثل الجدول رقم (١) علاقة مقاييس الاختبار الفرعية بهذه المحكات .

وعلى الرغم من عدم وجود ارتباطات دالة بين مقاييس الاختبار وبين المحكات السابقة ، الا ان اتجاه العلاقة سواء اكانت سالبة او موجبة لمسي بعض الارتباطات يتطابق مع المتوقع ان يكون . ويمكن ارجاع عدم وجود ارتباطات دالة الى صغر عدد افراد العينة السعودية . وسنتكلم فيما بعد عن معنى ودلالة بعض الارتباطات التي في الجدول رقم (١) . ولقد راينا ان هذه المحكات تتصل ببعض النواحي التي نتوقع ان ترتبط بمقاييس الاختبار . فعدد من يشرف عليهم الفرد في عمله تعكس قدرته على القيادة . وعدد افراد الاسرة تشير الى الاعباء والمسئوليات التي يتحملها الفرد . كما ان عدد مرات التنقل في العمل تشير لذي توافقه . اما الزمن المستغرق في الاجابة على الاختبار الحالي فيشير الزمن العالي لوجود اسئلة تستثير مواقف وخبرات صعبة او قاسية من شأنها ان تجعل الاستجابة بطيئة نتيجة عمليات الكف .

### (ب) الفرق بين المديرين والمدرسين :

كانت العينة السعودية في الاصل مجموعتين منفصلتين الاولى تتكون من (٢٧) مديرا ومن يعملون في سلك العمل الاداري والثانية ( ١٧ ) سبعة عشر مدرسا وبعض المهن المعاونة في عملية التدريس . ولقد راينا قبل اعتبار المجموعتين مجموعة ثنائية واحدة تستخدم نتائجها في المقارنة بين مجموعة المصريين ومجموعة السعوديين اختبار هل هناك فرق له دلالة بينهما ام لا على المقاييس الفرعية لاختبار الشخصية الاستطلاعي .

وبين الجدول رقم ( ٢ ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة المديرين ولعينة المدرسين ودلالة الفرق بينهما :

جدول رقم ( ١ ) من علاقة عكسية الاختيل ببعض المحكات الثمرة من المينة السعودية .

الاختبارات المحكات	( ١ ) المسألة	( ٢ ) وهن الترمية	( ٣ ) الوقت	( ٤ ) الرقعة	( ٥ ) الزوائد	( ٦ ) المصيبة	( ٧ ) الانقضاء	( ٨ ) طالبة النجة	( ٩ ) د . كية
العمر	— ١١٠٢	— ٨٠٦	— ١٩٤١	— ١٧٤٢	— ٣٩٤	— ٤٨٢	— ٦٤٨	— ١١٦٤	— ١٨٤٢
المريض	— ٦٧٢	— ٨٨١	— ١١٢	— ٣٥٤٥	— ٢٢٧٦	— ٢٢٦٨	— ١٢٨٧	— ١٧٦٧	— ٣٦٢
عدد من يشرف عليهم . . .	— ٢٧٣٩	— ٩٢٠	— ٦٣٦	— ١٩٦٠	— ٥٢٠	— ٥٧٤	— ٢٤٥	— ٤٣٢	— ١٤٤٧
التنقل في العمل	— ٢٢٣٤	— ٤٠٢	— ١٩٨	— ٢٣٣٥	— ٢٦٤٤	— ٢١٠٢	— ٢٥٦٨	— ٢٠٢٦	— ١٩٥٤
زمن الاختيل	— ٣١٢٨	— ٢٦٧	— ١٦٥٢	— ١٥٦	— ١٩٥٦	— ١٠٢١	— ٦٦٤	— ٢٥٢٠	— ١٩٥٠
عدد السراء الاسترة	— ٤٣١	— ٥٤٠	— ١٩٧	— ١٩٥	— ٢٠٩٢	— ٦٦٨	— ١٥٦	— ١٥٩٤	— ٣٩٦

جدول رقم ( ٢ ) من دلالة الفرق بين المديرين والمديرين السعوديين

الدلالة	قيمة « ت »	المدرسون		المديرون		القياس الفرعية	رقم
		ع	م	ع	م		
غير دال	٠.٢٧	٤٥٨	١١١٧	٤٨٥	١١٨١	السعادة	١
« »	٠.٩١	٣١٨	٦٨٢	٢٥١	٦٠٠	ومن العزيمة	٢
« »	١.١١	١٣٧٢	٤٠٢٣	١٢٩٠	٣٥٤٨	التوتر	٣
« »	٠.٤٢	٣٤٩	١٠٧٠	٢٦٧	١٠٢٩	الرحلية	٤
« »	١.٨٤	٢٧١	١٠٤٧	٣٦٧	١٢٤٤	الانزواء	٥
« »	١.٦٨	٥١٦	١٦٠٥	٣٨٤	١٨٤٤	المعابرة	٦
« »	١.٦٩	٣٩٦	١٦١١	٤٨٣	١٣٦٦	الانتباه	٧
« »	٠.٢٢	٣٨١	١١٩٤	٤٨٠	١٢٢٥	طلب النجدة	٨
« »	٠.٥٨	١٣٠٢	٦١٣٥	١١٧٦	٥٩٧٤	الدرجة الكلية	٩

ويلاحظ من النتائج التي في الجدول السابق عدم وجود فرق له دلالة احصائية بين المديرين والمدرسين على المقاييس الفرعية لاختبار الشخصية الاستقطابي الجمعي مما يشير الى امكانية ضم المجموعتين على بعضهما البعض واعتبارهما مجموعة ثقافية واحدة ناتجة عن مجتمع حضاري هو مجتمع المملكة العربية السعودية . ولقد تم بناء على هذه النتائج التي في الجدول رقم (٢) اجراء المعالجات الاحصائية على البيانات الاصلية لكل من المديرين والمدرسين على اعتبار انهما مجموعة واحدة واستخرجت بالنسبة لكل مقياس نرمي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

### ثانيا : الفرق بين السعوديين والمصريين

يمثل الجدول رقم ( ٣ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة كل من المصريين والسعوديين وقيمة اختبار «ت» ودلالة الفرق بينهما .

ويلاحظ على نتائج الجدول السابق ان متوسط درجات المصريين على جميع مقاييس اختبار الشخصية الاستقطابي الجمعي اعلى من متوسط درجات السعوديين ما عدا مقياس الانزواء . كما انه لا يوجد سوى مقياس وهن العزيمة والمصابية هما اللذان ميزا تمييزا دالا بين المصريين والسعوديين .

### ثالثا : الفرق بين السعوديين والامريكيين

ونستعرض فيما يلي الفرق بين عينة السعوديين وعينة الامريكيين من جهة ، وبين عينة السعوديين والعينة الامريكية الاسبانية من جهة اخرى :

(أ) الفرق بين العينة السعودية وبين العينة الامريكية الاصل :

ويوضح الجدول رقم ( ٤ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من العينة السعودية والعينة الامريكية :

ويلاحظ على نتائج الجدول رقم ( ٤ ) ان جميع المقاييس قد ميزت بين المجموعتين ما عدا مقياس الانزواء والمصابية اذ لا يوجد فرق له دلالة احصائية بين المجموعتين على هذين الاختبارين . وبالإضافة لذلك يلاحظ ان مجموعة السعوديين اعلى من مجموعة الامريكيين في متوسط الدرجات على بعض المقاييس ، كـمقياس التوتر ومقياس الرعاية ومقياس الانزواء ومقياس النجدة والدرجة الكلية . اما المقاييس التي ترتفع درجة المتوسط فيها لدى الامريكيين عن السعوديين فهي مقياس المصابية ومقياس الانتماء .

(ب) الفروق بين السعوديين وبين العينة الامريكية الاسبانية الاصل :

جدول رقم ( ٤ ) عن دلالة الفرق بين السعوديين والامريكيين

الدلالة	قيمة « ت »	الامريكية		السعودية		المقاييس الفرعية	رقم
		ع	ح	ع	ح		
٠.٠٠١	١١٥٣	٩٠٠	٢٢٢٠	١٣٢٧	٣٧٣١	التوتر	١
٠.٠١	٢٨٨٣	٢٠٠	٩٦٠	٢٩٨٨	١٠٤٥	الربحية	٢
غيردال	٠.٩٣	١٨٠	١١٤٠	٣٤٤	١١٦٨	الانزواء	٣
« »	٠.٩٢	٤٣٠	١٨١٠	٤٥٤	١٧٠٠	المصداقية	٤
٠.٠٠١	١٢٥٦	٤٤٠	٢٢٤٠	٤٦٣	١٤٦١	الانتماء	٥
٠.٠٠١	٧١٧	٣٧٠	٨٢٠	٤١٨	١١٩٣	التجدة	٦
٠.٠٠١٥	٦٦٨	١٥٤٠	٤٦٠٠	١٢١٤	٦٠٣٦	الفرجة الكلية	٧

جدول رقم ( ٣ ) دلالة الفرق بين المسودتين والمصرين على اختيار الشخصية الاستقلالي الجمعي

رقم	الغايبس الفرعية	المسودتين		المصرين		قيمة «ت»	دلالة الفرق
		م	ع	م	ع		
١	المسجلة	١١٥٠	٤٧٠	١٢١٧	٤٣٧	١٠٨	غير دال
٢	ومن الميزة	٦٣١	٢٧٨	٧٣٤	٣٢١	٢٤٥	٠.٠٥
٣	التوتر	٣٧٣١	١٢٢٧	٣٧٨٤	١٢٩١٧	٠.٢٧	غير دال
٤	الرعية	١٠٤٥	٢٩٨	١٠.٧٤	٢٨٩	٠.٧١	« »
٥	الانزواء	١١٦٨	٣٤٤	١١٠.٤	٣١٤	١٤٥	« »
٦	المحابية	١٧٥٥	٤٥٤	١٩٤٣	٤١٩	٢٨٥	٠.١
٧	الانتماء	١٤٦١	٤٦٣	١٥٣٨	٤٥٩	١١٨	غير دال
٨	طلب النجدة	١١٩٣	٤١٨	١٢٦٤	٦٠٤	٠.٨٦	« »
٩	الدرجة الكلية	٦٠٣١	١٢١٤	٦٢٢٢	١٢٣٣	١٠.٧	« »

وبين لنا الجدول رقم ( ٥ ) نتائج دلالة الفرق بين السعوديين والعينة الأمريكية الاسباتية الاصل بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

ويلاحظ على نتائج الجدول رقم ( ٥ ) وجود فرق له دلالة احصائية بين السعوديين والعينة الأمريكية الاسباتية على جميع المقاييس الفرعية للاختبار ما عدا مقياس المصائب وطلب النجدة . كما يلاحظ ان متوسط درجات العينة السعودية اعلى من متوسط درجات العينة الأمريكية الاسباتية على مقاييس التوتر والرعاية والفرجة الكلية . اما متوسط درجات العينة الأمريكية الاسباتية فيلاحظ انه اعلى من متوسط درجات العينة السعودية على مقاييس الانواء والمصائب والانتواء وطلب النجدة .

### مناقشة الدراسة ونتائجها :

سيتم مناقشة الدراسة ونتائجها في النواحي الآتية :

- ١ - الاداة في ضوء العينات الثلاثة .
- ٢ - العينة من حيث التماثل بين بعضها البعض .
- ٣ - علاقة درجات المقاييس في العينة السعودية بالمحكات .
- ٤ - دلالة الفرق بين السعوديين والمصريين فيما يتعلق :
  - (أ) دلالة الفرق على مقياس وهن العزيمة وزيادة درجة المصريين عليه من درجة السعوديين .
  - (ب) دلالة الفرق على مقياس المصائب وزيادة المصريين عليه من درجة السعوديين .
- ٥ - دلالة الفرق بين السعوديين والأمريكيين من حيث :
  - (أ) دلالة الفرق على مقياس التوتر .
  - (ب) دلالة الفرق على مقياس الرعاية .
  - (ج) دلالة الفرق على مقياس الانتواء .
  - (د) دلالة الفرق على مقياس طلب النجدة .
  - (هـ) دلالة الفرق على مقياس الدرجة الكلية .
- ٦ - دلالة الفرق بين السعوديين والعينة الأمريكية الاسباتية من حيث :
  - (أ) دلالة الفرق على مقياس التوتر

جدول رقم ( ٥ ) من دلالة الفرق بين السعوديين والعميلة الأمريكية السابقة

الدرجة	قيمة	السعوديون		الأمريكيون الإسبان		الفايز الفرعية	رقم
		ع	ف	ع	ف		
١٠٠٠١	٤٨٨٤	١٣٢١٧	٣٧٢٣١	٤٠٧٩	٣٣٠٠	التوسر	١
١٠٠١	٣٠٠٠	٢١٦٨	١٠٠٤٥	٣٢٣٠	١٠١٠	الرعاية	٢
١٠٠٠١	٣٥٨	٣٤٤٤	١١٦٨	٣١٠	١٣٤٠	الانزواء	٣
غير دال	٠٤٤	٤٥٤	١٧٥٥	٤٠٠	١٧٨٠	المصايبه	٤
١٠٠١	٣٢٠	٤٦٣	١٤٦١	٤١٠	١٦٥٠	الانتماء	٥
غير دال	٠٢١	٤١٨	١١٩٣	٣٨٠	١٢١٠	طلب الجيدة	٦
١٠٠٠١	٨٥٠	١٢١٤	٦٠٣٦	١٠٣٥	٤٧٧٠	الدرجة الكلية	٧



(ب) دلالة الفرق على مقياس الرعالية

(ج) دلالة الفرق على مقياس الانزواء

(د) دلالة الفرق على مقياس الانتماء

(هـ) دلالة الفرق على مقياس الدرجة الكلية .

ومنذ البداية نود أن نشير انه بالنسبة لمتغيرات الشخصية المقاسة في هذه الدراسة والدراسات الحضارية بوجه عام يصطدم الباحثون من زاوية التفسير بمعايير السواء واللاسواء ( Normality and AInormality ) وسنكتفي في التفسير هنا بما اشار اليه واضموا الاختبار ( كاول وكان ) الاصليون بالنسبة لكل مقياس فرعي .

١ — **اولا :** بالنسبة للأداة ، لقد صممت الاداة اساسا في امريكا الا انه على الرغم من ذلك فان المواقف والمثيرات والاشكال المرسوم فيها الأشخاص على هيئة عصا تصلح للثقافات المختلفة . وبالإضافة لذلك ، فلقد تمنا بتغيير الالفاظ التي تشير لمواقف ليست في البيئة العربية مثل زنجي ورعاة البقر ومصارعة الثيران بالفاظ تعكس وجود هذه المواقف في بيئتنا .

٢ — **ثانيا :** بالنسبة للعينة ، نذكر — كما سبق أن اشرنا — أن العينات الثلاث السعودية والمصرية والأمريكية ليست متماثلة تماما مع بعضها البعض من حيث العدد وباقي الخصائص ، الا أن ذلك يرجع إلى اعتمادنا في العينة الأمريكية على النتائج المنشورة في كتيب تعليمات الاختبار وذلك لتعذر قيامنا بإجراء الدراسة في المجتمع الأمريكي بنفس خصائص العينة المصرية أو السعودية . وفي نفس الوقت يتعذر القيام بالدراسة بمصر أو السعودية بنفس الخصائص المتمثلة في العينة الأمريكية . وهذا الأمر المتعلق بتجانس العينات وتباثلها أمر سائد في الدراسات الحضارية المقارنة ولقد اشار اليه نرايجدا ، وجاهودا (Frijd & Johoda) في مقالته لهما عن « مجال وطرائق البحث عبر حضاري » إذ ذكر أن مصادر الصعوبة في الدراسات عبر حضارية تتمثل في اثنين هما :

(أ) صعوبة الحصول على مجموعات مقارنة نقية .

(ب) تعقد الظروف والمتغيرات المحيطة بالعوامل تحت الدراسة

(٢٦) .

٢ - علاقة درجات المقياس بالمحككات في العينة السعودية : ( ١ ) لقد وجد ان علاقة عدد افراد الاسرة بمقياس طلب النجدة هو اعلى معامل ارتباط اذ تصل قيمته ( ٠.١٥٩٤ ) . وعلى الرغم من ان هذا المعامل غير دال احصائيا الا انه يتسق مع المتوقع ان يكون . فزيادة عدد افراد الاسرة يتبعه وزيادة في طلب المعونة والنجدة من الآخرين . (ب) كما وجد ان علاقة زمن الاختبار بمقياس السعادة علاقة مرتفعة سالبة وتصل قيمة معامل الارتباط ( - ٠.٣١٢٨ ) ويشير ذلك الى انسه كلما زاد زمن الاختبار كلما قلت درجة الفرد على مقياس السعادة . كذلك نرى انه كلما زاد زمن الاختبار كما زادت الدرجة على مقياس طلب النجدة . (ج) يرتبط محك التنقل في العمل مع مقياس الانتواء ارتباطا سالبا فمتبلغ قيمة الارتباط ( - ٠.٣٥٦٨ ) اي انه كلما زاد الانتواء قل التنقل من عمل لآخر او العكس . كما ان التنقل يرتبط بالانزواء ارتباطا موجبا يصل الى ( ٠.٢٦٤٤ ) فزيادة التنقل من عمل لآخر تشير لدرجة عالية من الانطواء الاجتماعي وعدم تدرية الفرد على اقامة صلات اجتماعية سوية مع الآخرين مما يترتب على ذلك سوء توافق الفرد في عمله مما يجعله دائم التنقل من عمل لآخر . (د) ونجد ان المرتب والذي يعكس المستوى الاجتماعي الاقتصادي للفرد يرتبط بمقياس المعصية ارتباطا موجبا يصل الى ( ٠.٢٢٩٨ ) . كما يرتبط بمقياس الانزواء ارتباطا عاليا يصل الى ( ٠.٢٢٧٦ ) . ويبدو ان ما يقيسهما هذان المقياسان في اطار الثقافة السعودية يرتبط بالمستوى الاجتماعي الاقتصادي . وفي نفس الوقت نجد ان المرتب يرتبط بمقياس الرعاية ارتباطا سالبا ومرتفعا الى ( - ٠.٣٥٤٥ ) ويشير ذلك ان زيادة المرتب يتبعها نقصان في رعاية الآخرين والقيام بدور الاب .

٤ - دلالة الفرق بين السعوديين والمصريين . يشير زيادة متوسط درجات المصريين عن متوسط درجات السعوديين على مقياس المعصية وعلى وهن العزيمة بفرق له دلالة احصائية الى انخفاض في الصحة النفسية والى عدم القدرة على انجاز قرارات سليمة وفورية وعدم الوضوح في التخطيط وذلك في ضوء ما يقيسه الاختبار . لكن هذه النتيجة تحتاج الى تأكيد على عينات اوسع . وبوجه عام توجد **الارجاع** المعصية عند كل الناس وفي كل الجماعات الاقتصادية . ويوجد المعصية بنسب متفاوتة لدى ممارسي **البغاء** والمجرمين وجناح الاحداث ورجال الاعمال الناجمين . ولكن توجد فروق واسعة بين ابناء الجماعات الحضارية . فلهستيريا على سبيل المثال تشيع اكثر بين البدائيين وبين المرضى

ذوي المستويات الاقتصادية الدنيا : في حين أن **إرجاع** الحواس  
والقلق تشيع أكثر بين الناس الأكثر غنى ( ٢٧ ) .

٥ - دلالة الفرق بين السعوديين والأمريكيين : يلاحظ على النتائج  
الخاصة بذلك أن متوسط درجات السعوديين أعلى من متوسط درجات  
الأمريكيين على مقاييس التوتر والرعاية وطلب النجدة والدرجة الكلية.  
ويشير ذلك بالنسبة لمقياس التوتر لانخفاض في الصحة النفسية . أما  
بالنسبة لمقياس الرعاية فيشير إلى أن السعوديين يميلون للتصرف وفقا  
لفكارهم بصورة أكبر من المعايير السلوكية للجماعة . وبالنسبة لطلب  
النجدة يشير ارتفاع متوسط الدرجات لدى السعوديين إلى البحث عن  
المساعدة والقيام بدور الطفل وإلى عدم الثقة في الآخرين . أما زيادة  
متوسط الدرجة الكلية فيشير إلى **مقر** انخفاض في الصحة النفسية  
لديهم عن الأمريكيين . كما يلاحظ على نتائج هذا الجزء زيادة متوسط  
درجات الأمريكيين عن متوسط درجات السعوديين على مقياس  
الانتواء . وذلك يشير إلى حاجة غير عادية لعضوية الجماعة والانتواء  
لها . وتتفق نتائج هذا الجزء من زاوية وجود فرق دال بين الأمريكيين  
والسعوديين على مقياس التوتر مع نتائج دراسات جولد (Gold) عام  
١٩٥١ وهس (Hes) عام ١٩٦٠ ، وقسم الصحة النيوزيلندي عام ١٩٦٠  
وقسم الصحة الاسكتلندي عام ١٩٦١ حيث وجدت فروق حضارية أيضا  
في نواحي يتضمنها التوتر وهي **الإرجاع** الاكتئابية التي هي عالية في  
نيوزيلندا واسكتلندا بينما هي منخفضة في إسرائيل ومدن شرقية  
متعددة (٢٨) .

٦ - دلالة الفرق بين السعوديين والأمريكيين الاسبان : يلاحظ أيضا على  
النتائج الخاصة بذلك أن متوسط درجات السعوديين أعلى من متوسط  
درجات الأمريكيين الاسبان على مقاييس التوتر والرعاية والدرجة  
والكلية . وتشير الزيادة في الدرجات لدى السعوديين إلى افتقارهم  
للصحة النفسية من هذه الزاوية والميل إلى التصرف وفقا للافكار بصورة  
أكبر من المعايير السلوكية للجماعة . كما يلاحظ أيضا على نتائج هذا  
الجزء زيادة متوسط درجات الأمريكيين عن متوسط درجات السعوديين  
على مقاييس الانزواء والانتواء . ويشير ذلك لدى الأمريكيين لعدم  
الرغبة في المشاركة في انشطة الآخرين . وإذا نظرنا للانزواء على  
اساس أنه من أعراض **الذهان** ( الفصام ) ، فالتناجد اتفاقا في نتائج  
هذه الدراسة مع نتائج دراسة كاروثرس (Carotherss) عام ١٩٥٣ ،  
١٩٥٩ حيث أشارا إلى أنه في حين أن **الذهان** الوظيفي يظهر بدرجة

أقل لدى الأفريقيين عن الأوروبيين أو الأمريكيين ، فإن الفصام يكون أكثر شيوعاً . كما أن نموذج فصام البارانونيا والذي يكون أكثر غلبة في الولايات المتحدة يكون غير شائع في أفريقيا . كما أن النموذج الهيفرنيك (Hebephrenic) يتميز بالفكر الخلطي لدى الأفريقيين . ويعزو «كاروزرس» ذلك إلى النقص في نمو ميكانيزمات دفاع الانا نمواً كافياً لدى الأفريقيين ( ١٩ ) . كذلك تؤكد نتائج الدراسة بشكل عام ما وصلت إليه ليجتون ولامبو عام ١٩٦٢ (Leighton & Lambo) من وجود فروق دالة بين النيجريين (Nigeria) وبين (Nova Scotia) فيما يتعلق بظهور بعض الاضطرابات الفعلية (٢٠) .

### الخلاصة :

أكدت نتائج هذه الدراسة الفروض والتوقعات المطروحة في بدايتها بوجود فروق لها دلالة إحصائية بين السعوديين والمصريين من جهة ، وبين السعوديين والأمريكيين والبريطانيين من جهة أخرى على بعض مقاييس اختبار الشخصية الإسقاطي الجمعي .

وتعكس هذه الفروق الإلتصاق الثقافية الخاصة بكل مجتمع من هذه المجتمعات . ومن خلال هذه الدراسة نجد أن الفروق بين المجتمع السعودي والمصري على هذا الاختبار ضئيلة مما يعكس التقارب في القيم والإلتصاق الثقافية الأخرى . بينما تشير النتائج من جهة أخرى إلى وجود فجوة كبيرة عكست نتائج الاختبار بين السعوديين والأمريكيين للاختلافات الكبيرة في القيم والعادات والتقاليد والمعايير السائدة .

وتشير هذه الدراسات إلى أن أهمية العلاقات الاقتصادية والثقافية والتعليمية بين السعوديين والمصريين أمر لا تقف في وجهه فروق كبيرة في خصائص الشخصية بين الشعبين وذلك في ضوء نتائج هذه الدراسة وإن كنا ندعو إلى إجراء دراسة على عينة كبيرة في المجتمع السعودي حتى تكون المقارنة أكثر موضوعية وشمولاً .

## الحواشي

- (١) يوسف كرم ، تاريخ الفلسفة اليونانية القديمة — لجنة التأليف ، ( القاهرة — ١٩٥٨ )  
ص ٦٢ .
- (٢) Williams D. R. Price, *Cross Cultural Studies*, Penguin Modern Psychology (London, 1969) p. 11.
- (٣) Bonner, Hubert, Social Psychology, in *Interdis Ciplinary Approach*, Eurasia Publishing House (New Delhi), p. 7.
- (٤) عباس محمود العقاد ، الإنسان في القرآن الكريم ، دار الهلال — ( القاهرة ، ١٩٧١ )  
ص ص ٨١ ، ٨٢ .
- (٥) عبد الرحمن بن خلدون ، مقامة ابن خلدون ، دار- الشعب — ( القاهرة ) .
- (٦) محمد عبده ، منتديات العمومية واحاديثها ، الوقائع المصرية ، المجلد ١٠٢٢ — دار الكتب  
المصرية — ( ١٨٨١ ) .
- (٧) Williams D. R. Price, *Cross Cultural Studies*, Penguin Modern Psychology (London, 1969) p. 11.
- (٨) فوس ب. م. — تأليف فؤاد أبو حطب — ترجمة — آفاق جديدة في علم النفس — عالم  
الكتب ( ١٩٧٢ ) ص ٥٢ .
- (٩) Jahoda G., "Geometric Illusions and Environment: A Study in Ghana", *British Journal of Psychology*, Vol. 57 (1966) p. 193.
- (١٠) Lindgren HC. and Others, *Psychology*, International Edition (London, 1968), p. 433.
- (١١) السيميائية هي تباهن واختلاف دلالة اللفظ الواحد ومعناه النفسي عند الأفراد داخل الحيز  
السيميائي المتعدد الأبعاد ، كيمد النشاط وبعد الشدة وبعد التقييم وبعد القوة ويقوم ذلك  
على افتراض أن معنى اللفظ — أي لفظ من الألفاظ — ذو جانبين : الأول ثابت يمثل  
المعنى الاجتماعي النموذجي ، والآخر غير ثابت ، أي متغير ، يمثل تفسير الفرد له .
- (١٢) Stricker, G. & Takahashin S. & Zax M., *Semantic Differential Discrimenability: A Comparison of Japanese and American Students*, *Journal of Social Psychology* (1967) p. 24.
- (١٣) نوال محمد عطية ، الفروق الثقافية وقياسها بالتمايز السيميائي — وثيقة ب / (٢) — لجنة  
علم النفس والتربية — المؤتمر الأول لعلم النفس — مايو ١٩٧١ ، تحت إشراف المركز  
القومي للمبحوث الاجتماعية والجناحية .

Whitehill Arthur, Cultural Values and Employee Attitude, United States and Japan, *Journal of Applied Psychology*, 1964, Vol. 48, No. 1, p. 69. (١٤)

(١٥) لويس خليل مليكة ، قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية ، الدار القومية للطباعة والنشر ، المجلد الأول ١٩٦٥ — ص ٥٢٥ .

(١٦) محمود أبو النيل ، علم النفس الاجتماعي ، دراسات مصرية وعالمية ، الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدروسة — الطبعة الثالثة — ١٩٧٨ .

(١٧) لويس خليل مليكة ، قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية — تحت الطبع ( المجلد الثالث ) .

Williamis D. R. Price, *Gross Cultural Studies Penguin Modern* (١٨)  
Psychology, London, 1969, p. 11.

Cassel R. N. & Khan T. C., 'The Group Personality Projective Test (GPPT), Psychological Reports, *Monograph Supplement*, Vol. B, 1961, p. 23. (١٩)

(٢٠) المرجع السابق .

(٢١) ويوسل خليل ، فيودور كان — تاليف محمود أبو النيل — تحرير واعداد — اختبار الشخصية الاستقلالي الجمي — كتيب التعليمات — مطبعة دار التكايف — ( القاهرة — ١٩٧٥ ) .

(٢٢) محمود أبو النيل ، اختبار الشخصية الاستقلالي الجمي : دراسة مطية للقياس والصدق والفرق بين الجنسين — مطبعة دار التكايف ( القاهرة ١٩٧٦ ) .

(٢٣) محمود أبو النيل ، اختبار الشخصية الاستقلالي الجمي : الثبات والصدق والمعاير الناتية في كتاب : **الإحصاء النفسي والاجتماعي ومعاير اختبار الشخصية الاستقلالي الجمي** — الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدروسة — الطبعة الثانية ، ( القاهرة — ١٩٧٨ ) ص ٤٧٦ .

Frijda N. & Iahoda B., On the Scope and Methods of Gross Cultural Research, *International Journal of Psychology*, Vol. I, 1966, pp. 110-127. (٢٤)

(٢٥) المصدر السابق .

(٢٦) المصدر نفسه .

Coleman, James C., *Abnormal Psychology and Modern Life*, (٢٧)  
Scott, Foresman and Co., Second Indian Reprint, 1970,  
pp. 307, 338

(٢٨) المصدر نفسه .

# العرب

العدد ١٠٠٠ - ١٩٧٩

## اقرأ في عدد أكتوبر «تشرين» ١٩٧٩

- حديث النهر : وجه جديد للعالم صنعته البترول - أحمد بيه الدين
- إسرائيل وتحديات : عندما وقفت مصر تدافع عن الأقصى - أكرم زعبي
- ماذا أعددنا لتقبل عصر الطاقة البديلة ؟ - د . محمد عباس
- الفلسطينيون في أمثالهم الشعبية - محمد العبد المصري
- العاطفة عند الفزالي : محبة الله ومحبة الجمال - د . محمد عبد الهادي أبو ربه
- فتح دمشق ( ١٤هـ - ٦٣٥م ) - أحمد عادل كمال
- كتاب الشهر : الحرب العالمية الثالثة : أغسطس ١٩٨٥ - تأليف سير جون هابكت وآخرون - عرض فليبي جلاب

الشمس  
فتيل

رئيس التحرير : أحمد نهـاء الدقـن

### نشرة منظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول

- صدر العدد الاول منها باللغة العربية في تشرين الاول/اكتوبر ١٩٧٥.
- صدر العدد الاول منها باللغة الانجليزية في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٥.
- تصدر شهريا وتهدف الى دعم التعاون النفطي والصناعي العربي وذلك من خلال نشر ثقافة نفطية.
- تغطي اخبار المنظمة وفعاليتها والمشاريع المشتركة المتفرعة عنها.
- تتابع نشر اخبار الصناعات النفطية وتطوراتها.
- تحرس على تغطية اخبار المؤتمرات العلمية والمهنية المتعددة.
- تلقى الضوء على اشهر وتطور التعاون العربي - العربي والتعاون العربي - الخارجي مع تركيز على الامور المتعلقة بالنفط والطاقة.
- توزع مقابل اشتراك سنوي قدره ٤ دينار كويتي او ١٦ دولار امريكي.

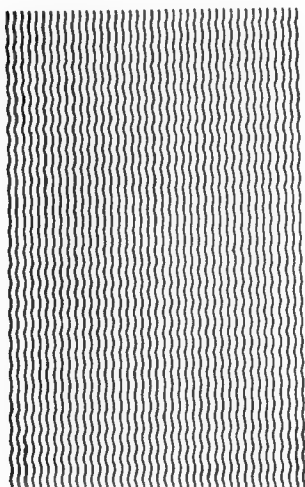
### مجلة " النفط والتعاون العربي "

- صدر العدد الاول منها في صيف ١٩٧٥ م.
- فصلية ، باللغة العربية ، مع ملخصات باللغة الانجليزية.
- تعنى بدراسة دور النفط في مجال التنمية والتعاون العربي.
- تهدف الى المساهمة في نشر الوعي وتنمية الفكر العربي حول العلاقة بين النفط والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تقدم مادة علمية عن شؤون النفط المختلفة.
- تشجع الباحثين على الكتابة الفنية في مجالات النفط المتعددة باللغة العربية.
- توزع مقابل اشتراك سنوي قدره :
- للافراد : ٣ دينار كويتي او ١٢ دولار امريكي.
- للمؤسسات : ١٠ دينار كويتي او ٤٠ دولار امريكي.

تطلب من منظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول (ادارة الاعلام) ص.ب: ٢٥٥٠١ - الكويت.



ندوة العدد



## ندوة الندوة

في ندوة السكان والتنمية في منطقة غربي اسيا التي عقدت في الجامعة الاردنية في الفترة من ١٨ - ٢٠ تشرين الثاني - نوفمبر ١٩٧٨ ، والتي نظمها المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة بالتعاون مع الجامعة الاردنية وهيئات اخرى - طرح في تلك الندوة عدد من القضايا التي تناولت العلاقة بين السكان والتنمية ، وبصورة خاصة وضع القوى العاملة وحركتها بين الدول العربية واثارها الاقتصادية والاجتماعية .

وقد انتهت مجلة العلوم الاجتماعية تلك الفرصة للالتقاء في حوار مفتوح مع بعض الاساتذة الذين اشتركوا في الندوة المذكورة .

وقد نظم الندوة وحررها الدكتور اسحق يعقوب القطب ، استاذ علم الاجتماع المساعد بجامعة الكويت ، واشترك فيها كل من :

الدكتور عبد الخالق نكري خبير هيئة الامم المتحدة - برنامج الدراسات السكانية - الجامعة الاردنية ، السيدة ميسون عبد الرحمن ملك رئيسة قسم القوى العاملة في وزارة التخطيط بالجمهورية العراقية ، الدكتور جورج ذيب استاذ القانون الدولي في الجامعة اللبنانية والسيد محمد جلال مراد رئيس قسم التخطيط الطويل الامد في هيئة تخطيط الدولة بسوريا .

# التنمية ومجزة الكفالت والقوانين المنظمة

لحاية البلاد العربية تنظيم وتحرير : د. اسحق القطب \*

د . القطب - ارحب بكم واشكركم على تلبية الدعوة للاشتراك في هذا اللقاء العلمي ، يتضح من الموضوعات التي نوقشت في - ندوة السكان والتنمية - في الاردن اهتمام الدول العربية في احداث تغييرات في الهياكل الوظيفية والتركيبية للبنى الاقتصادية والاجتماعية . والدول العربية تحاول في نفس الوقت السيطرة على مسارات هذه التغيرات في اطار خطط وبرامج تنموية بقصد تحقيق الاستقرار والتماسك والرماية ليس للجيل المعاصر بل للجيل القادمة . و « التنمية » بالنسبة للدول النامية عامة ، والدول العربية بصورة خاصة مفهوم حديث ، وتسعى هذه الدول للتوصل الى ابتداء النماذج التي تتناسب مع المعطيات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكيفية والدينية السائدة في دول المنطقة .

والسؤال الذي يمكن ان نبدأ فيه حوارنا هو « ما هو الاطار التنموي الذي يصلح ان يكون قاعدة ترتكز عليها هذه الدول بجميع الابعاد . »

**السيدة ملك :** لقد ناقشت ندوة السكان والتنمية مجموعة قضايا مهمة للاقطار العربية . لا بد ، اولا ، ان نميز بين النمو والتنمية . فالنمو نمو في الدخل او الناتج القومي بينما تعني التنمية تغيرات بنيوية في المجتمعات التي تأخذ بها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والهيكلية والقانونية وغيرها . وهناك قضية هامة اخرى وهي محاولة الدول العربية تحرير نفسها من التبعية الاقتصادية والتي تتمثل في التبعية التكنولوجية بشكل رئيسي . وثمة قضية اخرى تتمثل في اهمية التربية والتعليم في الوطن العربي ودورها في احداث وتسريع عملية التنمية وكذلك في توسيع قاعدة العمالة والتشغيل وما يرتبط بهما من اعادة توزيع الدخل لدى فئات الدخل المختلفة في اقطار الوطن العربي . ولا يغونسا في هذا المجال أن نشير الى نقطة هامة وهي قضية بناء الطاقات التكنولوجية منذ العرب لاكتساب القدرة الانتاجية كبديل لاستيرادها من الخارج . واود ان اشير الى ظاهرة زيادة مساهمة المرأة العربية في قوة العمل العربي كعنصر اساسي في التطور الاقتصادي والاجتماعي .

---

\* استاذ علم الاجتماع المساعد بكلية الآداب في جامعة الكويت .

**السيد مراد :** تمر التنمية في البلاد العربية بأزمة ناشئة عن تصور داخلي في بنيتها وطبيعتها وهي أزمة منطلقات ومؤسسات : أزمة استقرار وتنظيم وعدالة ، أزمة ديمقراطية وبالتالي فهي أزمة خلق وإبداع . ماذا نريد نحن من التنمية ؟ هل نريد تنمية عربية كاملة وواضحة ، ذاتية مدعمة ومستمرة ، منظمة ومستقرة ، عادلة وديمقراطية ومستقلة ؟ ومجموعة هذه النقاط تقودنا الى التساؤل عن متطلبات تحقيق مثل هذه التنمية . في رأيي ان هذا يتطلب ، **أولا** ، العودة الى البحث عن الذات العربية الكائنة التي لم يتم الاستفادة منها حتى الان لاسباب اجتماعية وثقافية وسياسية

واقتصاديا وثقافيا — لا بد من استثمار هذه الطاقات الكائنة والاعتماد عليها بشكل اساسي في التنمية . **وثالثا** — لا بد من تأمين التوازن بين التكنولوجيا المستوردة وبناء القدرات المحلية التي تستوعب عملية التكنولوجيا وتطويرها بهدف تحقيق نشوء وانبعث الابتكارات المستقبلية والإبداعات التكنولوجية التي تتناسب مع الظروف المحلية . **رابعا** — لا بد من تطوير المؤسسات السياسية والاجتماعية في المجتمع لخلق التوجه الانمائي لدى الدول العربية وفق تصور واضح للمجتمع المستهدف تنبئته . **وخامسا** — لا بد من ضبط اتجاهات استهلاك الكماليات في المجتمع العربي بحيث لا تسيطر على عملية نقل التكنولوجيا وبالتالي نضبطها من أن تحجم الذات العربية وفق هواها . **وسالسا** — وهناك نقطة تتعلق بتطوير نظام تعليمي وتربوي جديد يتماشى مع القابليات التكنولوجية العربية بحيث يحقق هذا النظام التوازن الاجتماعي الثقافي التعليمي ، بشرط ان يتجاوز القناعات والهيكل التي صممها الغرب لنظامه التعليمي بعد عصر الثورة الصناعية والتكنولوجية .

وأخيرا لا بد من توفر استقرار سياسي وجهاز اداري حكومي متطور . كل هذه النقاط يجب ان تتحقق ضمن استراتيجية تنمية عربية موحدة لا نفعل اعتماد التخطيط البعيد والمتوسط المدى من اجل الاستخدام الامثل للموارد الطبيعية والمالية والبشرية والتوزيع العادل للدخل في المجتمعات العربية .

**د. فكري** — فكرة التنمية الاقتصادية هي احداث تغيير في العناصر الانتاجية من جهة ، والعنصر البشري من جهة اخرى ، ويختلف اسلوب التغيير من دولة الى اخرى حسب النظام الاقتصادي الذي تتبعه الدولة . والبلاد النامية بصفة عامة ، والعربية بصفة خاصة ، لا بد وان تأخذ ( وهناك ادلة على انها تسير نحو الاخذ ) باسلوب التخطيط الذي يقتضي التحكم في عناصر الانتاج ، وبمعنى ذلك ان تكون الدولة شريكا في التنمية وليس القطاع

الخاص وحده . فالدولة في البلاد النامية بعد أن مرت بفترة الاحتلال وتمتعت بالاستقلال وتوفر الظروف الملائمة للإنتاج الأمثل كان لا بد لها أن تمر بمرحلة الانتعاش الموجه إلى تشترك فيه الدولة في تكييف وتغيير عناصر الإنتاج باتباع أساليب التخطيط الطويل أو القصير المدى .<sup>١٠</sup>

وعناصر التنمية في الوطن العربي كالعناصر الطبيعية والبشرية بصغة عامة متوفرة ولكن المشكلة هي مشكلة التنظيم لكيفية الاستغلال الأمثل لهذه العناصر بما يعود على الدول العربية بالخير والرفاهية . وأهم العناصر الطبيعية في البلاد العربية عنصر البترول الذي يشكل أكبر نسبة من الثروة العربية .

ولاشك أن عملية الاستفادة من إنتاج البترول نجحت تكنولوجيا عن طريق الشركات المستقلة والمستفيدة ومشاركة الدولة لها . غير أن هناك مشكلة استفادة البلاد العربية جميعها من إنتاج النفط التي لا تزال بحاجة إلى البحث والتفكير وترتبط بالسياسة العامة ، وبما حيزا لو نجحت السياسة العربية في التكامل الاقتصادي ، وهذا امر نسمعه منذ مدة طويلة تزيد عن ثلاثين عاما في مستوى الجامعات ومؤسسات الجامعة العربية . ويتساءل الاقتصاديون : لم لا يكون هناك تكامل ووحدة اقتصادية ؟ ، وهذا تساؤل مطروح على كافة المستويات العربية ولكن الدول العربية لم تتوصل بعد إلى تحقيق هذا الانجاز .

د . **القطب** - حتى تقوم التنمية في تحقيق المشروعات والبرامج واستثمار الموارد الطبيعية والبشرية لا بد من إطار قانوني يؤثر في ضبط العلاقات الانتاجية وادوات الإنتاج والعناصر البشرية من أجل احداث التوازن في عمليات الإنتاج او في جني ثمار التنمية ؟

د . **ذبيب** - النظرة التقليدية للقانون هي أن مجال القانون هو المحاكم ، لذلك نرى أن معظم العلوم الاجتماعية قد دخلت حقل الانتماء مثل علم الاجتماع ، علم الاقتصاد ، علم الديمغرافيا . الخ . انما القانون فقد جاء متأخرا جدا وهو يدخل ميدان الانتماء بحذر شديد . للقانون وظيفة اخرى غير وظيفة التنمية ومجاله الاساسي هو تنظيم علاقة البشر ، وبما لا شك فيه ان القانون ، بما يمثله من سلطة ، قد يكون له الدور الاول والاساسي في تنظيم عناصر الإنتاج . واود ان اشير الى موضوع الهجرة الدولية التي حاولت ان تعالجها الندوة التي عقدت في الاردن مؤخرا ، واريد ان ابرز اهمية موضوع الهجرة القسرية والهجرة الداخلية ، والاشارة الى القوانين التي تنظم عملية الهجرة بين الدول ، ولما كانت هذه القوانين في الدول العربية

الواقعة في منطقة غربي اسيا متناقضة الى حد كبير ، فان اية دراسة قانونية ستكون ذات قيمة كبيرة من ناحية تنسيق القوانين في الدول العربية بشكل ينظم كل عناصر الائتماء ويسهم في سرعة التنمية .

**السيدة ملك -** هناك قضية اساسية من ناحية مساهمة البنية القانونية في التنمية ، لناخذ مثلا قوانين العمل في الاقطار العربية التي تعتبر قوانين اساسية تنظم علاقات فئات المنتجين سواء اكانت حكومية ام قطاعا خالصا . فهذه القوانين لم تواكب عملية التوسع في الانتاج من حيث الكم والنوع ، وبذلك اصبحت قوانين العمل في بعض الاقطار العربية تشكل عائقا اساسيا امام عملية التنمية ، لناخذ مثلا القوانين التي تحدد التسجيل ونسب القبول في مراحل التعليم المختلفة . واذا ما تدخل القانون مع العناصر الاخرى لضبط عملية التخطيط التربوي ، مثلا عندما يصدر قانون يحدد نسبة القبول بـ ٥٠ بالمئة من خريجي الثانوية العامة في الجامعات ، والنسبة المتبقية - ٥٠ بالمئة - من الخريجين الاخرين يدخلون في المعاهد الفنية . اذن ، القانون يشارك في تصحيح الهيكل المهني للقوى العاملة العربية وفي زيادة انتاجية القوى العاملة في المستويات العليا ، او المستويات المتوسطة ، ان للقانون دورا كبيرا في عملية التنمية ، ولهذا نشاهد في معظم الاقطار العربية ان القانون لم يواكب التوسع والتنوع في عملية التنمية مثل اللغة العربية التي لم تواكب عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي .

**د . فريب -** ما قالته الاخت ميسون صحيح ، لناخذ بعض قوانين العمل في الدول العربية ، القانون الاردني مثلا ، يعطي الافضلية ، وهذا من حق الاردن ومن حق كل دولة ، تعطى الاولوية في الوظائف للمواطن الذي يتمتع بجنسيتها . انما القانون الاردني يتضمن في نفس الوقت احكاما تنص على ان اي عمل لا يوجد اردني يقوم به تعطى الافضلية للمواطن العربي اذا كان قادرا على القيام به باتقان كامل كما يقوم به الاجنبي غير العربي . وفي رأيي ان قانونا كهذا يفتح بابا واسعا امام العمال العرب كي يدخلوا الاردن بسبب الافضلية المعطاة لهم - كذلك الامر بالنسبة للقانون الكويتي ، فقد حدد الافضلية للموظف الكويتي في قطاع الوظائف العامة وليس القطاع الاهلي .

**السيدة ملك -** القانون في العراق يساوي بين المواطن العربي من اي دولة عربية وبين المواطن العراقي ، اذ يتضمن قانون العمل في العراق المساواة في الحقوق والالتزامات بين المواطن العراقي والمواطن العربي من اي قطر .

د . ذيب - واحب ان اضيف هنا بن احكام القانون السوري كأحكام القانون العراقي . فهو قد عمل على تحقيق المساواة بشكل تام وكامل بين اي مواطن عربي والمواطن السوري .

د . فكري - ان توحيد قانون العمل في البلاد العربية يتشئ مع ، بل ويعتبر امرا اساسيا في التكامل الاقتصادي ، وتقوم منظمة العمل العربية بعمل ضخم . وقد تمت زيارة مقر المنظمة وسنحت لي الفرصة للاطلاع على القوانين والقرارات التي صدرت بين البلاد العربية فوجدت انه عمل ضخم وكبير من الناحية النظرية ، وهناك العديد من الخبراء في هذه المنظمة ، ولكن للأسف لا يستفاد من هذه القوانين والتوصيات الاستفادة المثلى . وقد طلبت المنظمة من الدول الاعضاء توحيد قانون العمل فيها يتعلق بالقوى البشرية وازالة القيود التي تحد من الاستفادة منها . وينص ميثاق المنظمة كذلك على عقد اتفاقات ثنائية بين الدول العربية التي ترغب في الامادة من القوى البشرية بطريقة او بأخرى . ولكن اقتصررت هذه الاتفاقات الثنائية على ثلاث او اربع دول حتى الان ، ولا تقوم هذه الدول بتطبيقها وفق نصوص الاتفاقيات . ولذلك ارى ان امام المنظمة ثلاث مهام اساسية . **الاولى** : توحيد قانون العمل للاستفادة القصوى من القوى البشرية المتاحة في الدول العربية ، **والثانية** - تشجيع عقد اتفاقيات ثنائية وجاعية بين الدول العربية المستفيدة من هذه المنظمة ، **والثالثة** - اجراء مسح سكاني او عمالي كامل للدول العربية بقصد التعرف على القوى البشرية المتوافرة وتحديد حاجة كل دولة للطاقات البشرية المتخصصة واستعداد الدول الاخرى التي لديها فائض من القوى البشرية .

د . ذيب - لقد اثار الدكتور فكري نقطة مهمة جدا ، وهي ان القانون بين الدول لا يمكن ان يتجاوز واقع الدول ، وكثيرا ما يقال ان ما يتخذ من قرارات وتوصيات على صعيد اقليمي - على مستوى جامعة الدول العربية مثلا - لا قيمة له ، لانه لا يطبق على صعيد الدولة الداخلي ، لا شك ان الدعوة الى تشريعات داخلية او الدعوة الى عقد اتفاقات ثنائية الطرف او متعددة الاطراف ، مهمة جدا لوضع ما يتم الاتفاق عليه على الصعيد الاقليمي موضع التنفيذ .

واذا نظرنا الى الجانب الاقليمي من العمل الاقليمي نرى ان الوحدة الاقتصادية العربية التي انبثقت عن المجلس الاقتصادي العربي قد نصت على حرية تنقل الاشخاص وتنقل الاموال واقامة الاشخاص في الدول العربية . جاء القانون السوري الذي ينظم دخول وخروج واقامة الاجانب لينص في

مقدمته على أن سوريا قد استبعدت جميع الرعليا العرب من مفهوم «الاجنبي»  
وانها قدمت بذلك تجاوبا مع اتفاقية السوق العربية المشتركة ، ومماهدة  
الوحدة الاقتصادية العربية ، وارجح ان العراق يسير في نفس الاتجاه .

**د. القطب -** اعود الى نقطة ذكرها الاخ مراد في بداية الندوة حول  
اهمية تطوير المؤسسات التحتية في المجالات التنموية الاقتصادية والاجتماعية  
سواء على المستوى المحلي او الاقليمي ، - التعليمية والادارية ، والتدريب  
والصحية والترويجية ، والاستيراد والتصدير - . وهنا تكمن اهمية  
التشريعات والقوانين التي يمكن ان تسرع او تعيق عملية التنمية ؟ .

**السيد مراد -** يفترض في القوانين ان تعمل كاداة لخدمة الاقتصاد  
والتنمية ولاغراض سياسية ، اذ ان العلاقة بين السياسة والاقتصاد علاقة  
عضوية متشابكة ، ويرايي ان هناك علاقة قوية بين القوانين التي تسنها  
الدولة وبين مصلحة الحكم او الحاكم في البلد ، ومن هذا المنطلق فان طريقتنا  
لحماية العامل العربي في البلد الذي يعمل فيه هو تمييط موحد للقوانين في  
البلاد العربية ، وهذا لا يتحقق ما لم يكن هناك تمييط لمصالح الحكم في كل  
دولة عربية ، والعمل على توفير بيئة عربية ملائمة لوضع قانون موحد ولزم  
للجميع في ضوء النمط الحالي لتيارات الاستثمار ومعونات التنمية في البلاد  
العربية .

**السيدة ملك -** اختلف مع الاخ مراد في انه يجب علينا ان نحاول اكتشاف  
ما يمكن ان نعمله في الاقطار العربية اخذين بعين الاعتبار المحددات السياسية  
التي هي المحدد الرئيسي في النموذج الاقتصادي العربي . لا يمكن ان نتجاوز  
المحددات السياسية وبالتالي لا يمكن ان نفترض الزام البلاد العربية بشيء  
ما . وانما بالتأكيد فان توحيد قوانين العمل العربية ، في المدى البعيد ،  
هو هدف استراتيجي ، اما في المرحلة الحالية فيجدر بنا ان نفكر فيما يمكن  
توحيده من بنود وفقرات من قوانين العمل لكي تكون لدينا قاعدة مادية  
واساسية تمتد تدريجيا لتشمل باقي القوانين .

**د. القطب -** لاحظ ان المناقشة تتركز بشكل رئيسي حول طبيعة المناخ  
والظروف التي يمكن ان تتوطن فيه التنمية ، لا شك ان هناك ابعادا اخرى  
تؤثر في مسيرة التنمية واتجاهاتها لم تتطرق لها المناقشة مثل الاستثمارات  
العربية والتدريب والمؤسسات التحتية والنماذج التي تتلاءم مع الواقع العربي  
واستخدام التكنولوجيا في التنمية وغيرها .. ؟

**السيدة ملك -** الاستثمارات العربية المشتركة هي احدى الاشياء  
الاجبارية التي تؤدي في الامد البعيد الى تكامل اقتصادي عربي ، والاتفاقيات



العربية الثنائية او الاقليمية في مجالات التبادل الثقافي والاعلامي والاقتصادي، مثل ما جرى من اتفاق بين العراق وسوريا ، هي بالتأكيد نواة سليمة وفاعلة وصحية للوحدة العربية ، وفي تقديري انه بالمرحلة الحالية ونتيجة للاختلافات الكبيرة بين النظم الاقتصادية والهيكل الاجتماعي والهيكل القانونية بين الاقطار العربية ، دعنا نركز على ما يمكن ان نعمل في اطار العمل العربي المشترك ثم نعمل على توسيع هذه القاعدة في المدى البعيد .

**السيد مراد -** في الحقيقة ليس هناك اي خلاف بيني وبين الاخت ميسون فيما يتعلق بالانكار ، لكن النقطة التي ذكرتها تتلخص في انني انتظر الى تنميط قوانين العمل العربية او القوانين العربية بشكل علم ، وانه يجب النظر اليها من وجهة نظر جزئية وان نتدارك الجزئيات والثغرات الموجودة حاليا ، هنا يمكن ان نخطف . انا اميل للنظر للامور فيما يتعلق بالعمل العربي المشترك ، من منطلق او منظور بعيد المدى ، ثم من هذا المنظور البعيد المدى يمكننا ان نحدد كيف يمكن ان نعمل على مستوى الجزئيات ، وكيف يمكن ان نعمل على مستوى المراحل القصيرة المدى .

اعود لمتابعة ما كنت اتحدث به ، في انه لا بد من وضع قواعد جديدة تحكم العلاقات الاقتصادية بين البلاد العربية من منظور بعيد المدى ، ومن هذا المنطلق ارى ان اي عملية تنميط للقوانين في البلاد العربية لا بد ان توضع في ضوء استراتيجية تنمية عربية موحدة لخدمة مصلحة وأمن العمال العرب في اي بلد عربي .

**د. القطب -** تقوم الدول العربية حاليا بجهود مضمّنة في رسم سياسة الخطط التنموية والقيام بمشروعات ضخمة خلال فترة زمنية قصيرة - وكثيرا ما تصطدم هذه المشروعات بالعديد من العقبات التي تحد من تحقيق الاهداف الكمية والنوعية للتنمية . ما رأي الزملاء في تشخيص هذه العقبات وتحديد انواعها وعواملها ؟

**د. فكري -** قبل التطرق الى موضوع العقبات ، اود ان ابرز نقطة هامة وهي ان المجموعة العربية السكانية هي اكثر المجموعات تجانساً بين مجموعات الدول النامية والمتقدمة - اللغة ، الدين ، العادات ، القيم الاجتماعية ، التراث الحضاري الاسلامي ... الخ - . فالقاعدة للتكامل والوحدة العربية موجودة ومتوفرة ، ولا يوجد اي مجموعة يتوفر فيها عناصر التجانس مثل ما هو متوفر في الامة العربية ، ولديها الاستعداد لاي عمل ينشأ عنه التقارب .

**د. ذيب -** اريد ان اعلق على هذا الموضوع من وجهة نظر اخرى - ان ما يلتفت النظر ان معظم الدساتير العربية التي اطلعت عليها واذكر منها على سبيل المثال ( مصر ، سوريا ، الاردن ، الكويت ، والاسمات العربية المتحدة ) جميعها تبدأ في تلاوة ايمانها في الوحدة العربية ، كل دستور يبدأ في ان الدولة تؤمن بالوحدة العربية وانها جزء من هذه الامة . هذا يعني بالنسبة للقانون بان العرب يعترفون بوجود جنسية عربية واحدة على الاقل من الناحية التاريخية ومن الناحية الاجتماعية ومن الناحية القومية ، وان لم تكن هذه الجنسية موجودة من الناحية القانونية . وهذا له اهمية كبرى ، لانه ، كما قالت الاخت ميسون ، يجعل الدول قد اعترفت بمبدأ الوحدة ، وبالتالي يصبح من السهل ان نجد ارضية قانونية لجزئيات تتفق عليها الدول العربية بدلا من الكليات .

اما بالنسبة للعقبات التي تواجه التنمية في البلاد العربية - الهجرة . اعتقد انه من صالح الامة العربية وفي صالح كل دولة عربية استقرار المهاجر حيث يتواجد . نأخذ مثلا مسألة الإقامة . تطلب معظم الدول من المهاجر ان يحصل على اذن إقامة . . في لبنان الإقامة لمدة سنة قابلة للتجديد لسنة أخرى او لثلاث سنوات . . وفي مصر الإقامة للمهاجر الجديد لمدة سنة واحدة . . في الاردن سنة واحدة ، في الكويت ٥ سنوات وفي دولة الامارات المتحدة سنة واحدة - وهنا اريد ان اتساءل : اليس هذا التفاوت عنفرا يساهم في عدم استقرار المهاجر الذي يفرض عليه القانون ان يجدد اجراءات الإقامة كل سنة .

**السيد ملك :** على الاقل يمكن ان يوجد قانون إقامة واحد يميز بين العرب والاجانب بحيث يمكن ان تصبح الإقامة مثلا لمدة خمس سنوات لكل مواطن عربي يمكن تجديدها لحد ادنى ، وهذا يساعد على استقرار قوة العمل العربية . اما بالنسبة للعقبات ، فائني ، كمخططة قوى عاملة ، ارى ان من اهم العقبات التي تواجه الامة العربية في عملية التنمية هي عدم مواكبة النظام التعليمي والنظام التدريبي في الاقطار العربية للتطور الاقتصادي الحاصل في هذه الاقطار . . وهذا يؤدي الى اختلال واضح في الهيكل المهني للقوى العاملة وبالتالي الى انخفاض انتاجية العامل العربي .

**د. القطب :** اود ان اشير الى ما قرأته حول زيارة رئيس وزراء الصين لدولة اليابان حيث وقف امام مصنع لانتاج السيارات بواسطة اجهزة الكمبيوتر وقال : « نحن كدولة كبيرة متخلفين ومخطط حاليا لارسال حوالي ٢٠٠.٠٠٠ من خيرة الشباب لاكتساب التعليم والتكنولوجيا المعاصرة الى اليابان واوروبا وبريطانيا والولايات المتحدة لنصبح عام ٢٠٠٠ دولة مكتفية ذاتيا ونصبح دولة

عظمى وحتى نواجه مشكلة التزايد السكاني « . فبالإضافة الى أهمية التربية والتدريب كما اشارت اليها الاخت ميسون ، هل هناك مسائل تتعلق بالسكان .. الخصوبة .. معدلات النمو السكاني ... التوزيع السكاني .. حركة السكان الداخلية والخارجية واستقرار العنصر البشري ؟

٢- **فكري :** دعني اذكر ما حدث في مؤتمر بخارست للتنمية والسكان عام ١٩٧٤ . لقد كان موقف الدول النامية ، خاصة الدول الافريقية والدول العربية ، واضحا من حيث معارضتها بشدة لاساليب تنظيم الاسرة . وقد شاركت الامم المتحدة الدول هذه بذلك واعربت عن موقفها الخاص بانها اقنعت الدول الاعضاء المشاركة انها بعيدة كل البعد عن طلب تنظيم الاسرة او تحديد النسل من اجل التنمية ، وعلى العكس فقد دار الحوار في المؤتمر حول السكان والتنمية سواء اكان بالزيادة او النقص . وانتهى المؤتمر الى اتخاذ خطة عمل لربط العنصر السكاني بالتنمية في مجال التعليم وما تقوم به منظمة اليونسكو ، وفي مجال العمل وما تقوم به منظمة العمل الدولية ، وفيما يتعلق بمشروعات التنمية الاخرى وما يقوم به برنامج الامم المتحدة للتنمية ، وادخال دراسة السكان في التعليم الجامعي والاستفادة من عمليات التقنية المختلفة وادخال العنصر البشري في خطة التنمية .

**السيد مراد :** في مجال الحديث عن العقبات التي تواجه التنمية لا بد من وضع صورة للواقع العربي .. هناك دول عربية تعاني من غائض القوى العاملة واخرى تعاني من النقص في القوى العاملة ، ولكن تشترك هاتان المجموعتان من الدول في صفة واحدة وهي الحاجة الكبيرة الى القوى العاملة المؤهلة ، وهناك طلب كبير على القوى العاملة المؤهلة ، وهناك عرض ممكن للقوى العاملة المدربة ، وهناك تناقص بين هذه المؤشرات الثلاث . الحاجة ، العرض ، الطلب . كيف يمكن تحقيق التكامل بين هذه المؤشرات ، هناك عقبات عديدة تعترض سبيل هذا التكامل :

١ - تحقيق التعاون العربي في مجال استخدام القوى العاملة العربية لا يمكن ان يتم بمنعزل من التعاون العربي في مجالي التعاون انساني الموارد الطبيعية ورأس المال .

٢ - عدم توافر مؤسسات وادوات ضرورية من اجل تسهيل حركة العمال بين الاقطار العربية لتأمين اقصى قدر ممكن من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للجميع .

وهناك نقص في المعلومات ، ليس هناك حتى الان بنك للمعلومات يبين مدى الحاجة للمهارات في كل دولة عربية ، وما هي امكانيات العرض التعليمي

والتدريب حسب الميادين المهنية المختلفة ، هـذا علاوة على عدم وجود احصاءات دقيقة حول العجز بين العرض والطلب للقوى العاملة في الوطن العربي . ما يتقصنا هو وجود نظام تقوم بموجبه الاقطار المضيئة او المصدرة للقوى البشرية بتبادل المعلومات حول المـعرض والطلب في مختلف الاختصاصات . كما يتم بواسطة مثل هذا النظام اخطار الاقطار المصدرة من قبل الاقطار المضيئة باحتمال تسريح العمال في المستقبل بموجب لوائح الاحتياجات والفوائض من المهن ، ايضا هناك عقبات تتعلق بالتدريب الاقليمي والسياسات التعليمية .

ومن الحلول لمعالجة هذه العقبات احدث برنامج منح تقوم بموجبه البلدان المستوردة او المضيئة للقوى العاملة العربية بتأمين تمويل او تعليم اشخاص من الدول المصدرة لقاء تعهد هؤلاء بخدمة البلد المضيف فترة معينة من الزمن . ايضا هناك نقطة تتعلق بالتوزيع الصحيح للنشاطات التدريبية بين المستويين الوطني والاقليمي ، بحيث يعتبر تدريب المدربين نشاطا اقليميا ووطنيا .

**السيدة ملك :** هناك عقبة اخرى رئيسية ومهمة وهي قلة مساهمة السكان القادرين على العمل في العملية الانتاجية — ويمكن القول بان حوالي ٦٠ بالمئة من السكان القادرين على العمل في الاقطار العربية هم المشاركون في قوة العمل ، والسبب الرئيسي في هذا النقص هو عدم مشاركة المرأة العربية في النشاط الاقتصادي .

**د. القطب :** لقد تركز الحديث على تركيب القوى العاملة وعلاقة ذلك بالقوى الانتاجية ، ومن واقع الدول العربية ، ولهذا القطاع مشاكل عديدة بالنسبة للفاعلية واستخدام التكنولوجيا وتطوير الموارد الطبيعية . اما النسبة الغالبة الاخرى خارج القطاع الزراعي فتعمل معظمها في قطاع الخدمات وبذلك تبقى الشريحة الضئيلة من القوى العاملة التي تعمل في القطاع الانتاجي وبالنسبة للمرأة فانها تعمل في القطاع الزراعي — بدون اجر — ولا تدخل في احصاءات القوى العاملة حسب التعريف الدولي . وهذا يؤثر في الصورة التي تظهرها الاحصاءات الخاصة بالمرأة العاملة وانخفاض مساهمتها في قوة العمل في البلاد العربية .

**السيدة ملك :** النقطة التي اثارها الدكتور القطب مهمة جدا — هناك قطاعان مهمان في البلاد العربية — القطاع الزراعي وقطاع الخدمات . وبالرغم من اهمية القطاع النفطي الا انه لا يعتمد على قوة العمل بسبب كثافة راس المال لاعتماده على التكنولوجيا الحديثة . لماذا ؟ قد يكون التصنيع في مصر مثلا قد بدأ منذ فترة متقدمة ، واما في بقية الاقطار العربية فعملية

التصنيع لم تبدأ الا حديثا وبالتالي نرى أن قوة العمل المخصصة للقطاعات الصناعية — وهي القطاعات الانتاجية الرئيسية والقاعدة المادية للاقتصاد — نرى أن نسبة مساهمة قوة العمل فيها ضئيلة اذا ما قيست الى النسبة الخاصة لقوة العمل في القطاعات الاخرى . اعتقد أن من أهم العقبات التي تواجه الانتطار العربية التي تعتمد على الزراعة بشكل رئيسي ، مثل سوريا والعراق ومصر والسودان ، هي الفائض غير المستغل من العمالة في القطاعات الزراعية ولو اجرينا مقارنة دولية لشاهدنا انه كلما تقدم البلد اقتصاديا واجتماعيا كلما قلت نسبة القوى العاملة النشطة في القطاع الزراعي الى اجمالي القوى العاملة في القطر ككل . فنرى ان اقل نسبة للعاملين في القطاع الزراعي هي في الولايات المتحدة بالنسبة لباقي القطاعات ، بينما يختلف الوضع في البلدان العربية ، فنجد أن نسبة القوى العاملة في القطاع الزراعي تزيد على ٣٠ بالمئة.

ولذلك ارى ان احدى الطول الاساسية التي يجب ان تفكر فيها الانتطار العربية ذات القطاعات الزراعية المهمة هي كيفية تقليص نسبة مساهمة السكان العاملين في القطاع الزراعي الى مجموع القوى العاملة ، وبالتالي تحويل القوى العاملة الفائضة في القطاع الزراعي الى القطاعات السلعية الاخرى ، مما لا يعني اننا يجب ان نخلص حجم الانتاج الزراعي وانما يجب ان نزيد انتاجية القطاع الزراعي عن طريق استخدام المكننة الحديثة والزراعة العمودية والبيادر المحسنة واساليب الري والتسويق والتخزين وتصنيع المواد الغذائية ، وهذه تشكل عقبة اساسية امام التنمية في الانتطار ذات القطاعات الزراعية الكبيرة .

**د. القطب :** ينقلنا الحديث بالنسبة للقوى العاملة الى موضوع هجرة او تحرك الادمغة العربية — او القوى العاملة المتخصصة وايضا ذوي المهن المتوسطة وغير المتوسطة ، نظرا لحاجة برامج ومشروعات التنمية الى مثل هؤلاء بصورة متكاملة — ولكن هل هناك مشكلة بالنسبة لهجرة الكفاءات العربية سواء بين الدول العربية او الى خارجها ؟ . ومن ثم مسألة اعادة استخدام هذه الكفاءات ؟ .

**السيدة ملك :** لقد شهدت البلاد العربية خلال السبعينات طفرة نمو كبيرة ، وقد ترجعت مضامين القفزة التنموية الى زيادة الطلب على كافة اصناف القوى العاملة ، ونلاحظ في جميع الانتطار العربية ، تقريبا ، ان الطلب على الكوادر الوسطى قد اصبح ، نسبيا ، اهم من الطلب على الكوادر الاخرى بدليل ان الكثير من الكوادر الوسطى اصبحوا يتسلمون اجورا اكثر بكثير من خريجي الجامعات ، واود ان اتحدث عن مسألة الهجرة الخارجية

من خلال مضمون اوسع من مضمون هجرة الكفاءات — هجرة المهارات العربية التي تشمل خريجي الجامعات والمعاهد العليا والمتدربين الماهرين .

ومن وجهة نظر الاقتصاد الدولي ، نلاحظ ان الطلب التاريخي للاقطار المتطورة قد بدأ بالطلب على المواد لانها كانت العنصر الاساسي في عملية التنمية والانتاج . وفي المرحلة الثانية تحولت العديد من الدول النامية الى دول مصدرة للمواد الخام ، غير انه في نموذج الاقتصاد المتطور اصبح العامل البشري هو العامل الأكثر ندرة وبالتالي تحول الطلب الاهم من المواد الخام الى العنصر الاخر من عناصر الانتاج وهو العنصر البشري ، فنجد ان القوى العاملة العربية ، سواء كانت المتخصصة ابتداء من حملة الدكتوراه او من العمال الماهرين ، نجد انها اخذت في النهاية تنتقل الى خارج الوطن العربي بحثا عن اجور اعلى من الاجور التي تقدم في الدول العربية . هذه مشكلة كبيرة . وترتبط هذه المشكلة بقضية نقل التكنولوجيا . اننا نضر في حالتين : اننا نستورد التكنولوجيا الغربية ، ونصدر التكنولوجيا العربية الممكنة ، فنحن الخاسرون في كلا الحالتين . ولا يمكن ان تتم عملية توطين التكنولوجيا بدون تواجد القاعدة الانتاجية البشرية لتوطين هذه التكنولوجيا ، ان حاجتنا الى العالم في المخبر ليسه في عملية توطين وخلق وابنتار تكنولوجيا عربية تحتاج في نفس الوقت الى العامل الذي يصنع الآلات ويعمل في خط المواد الأولية وحتى المزارع الذي يطلع الارض وينتج المواد الغذائية . ولا يمكن توطين التكنولوجيا بدون تواجد هيكل متوازن من القوى العاملة لى مختلف المراحل .

ومن المشاكل الرئيسية التي نلاحظها في البلاد العربية ، بالاضافة الى التقاليد والمناخ الاجتماعي وعدم تنويع الحوافز المادية والادبية ، هناك مشكلة عدم توازن تخصصات القوى العاملة مما يؤثر عكسيا على الانتاجية ، فنلاحظ المهندس الخريج من جامعات الدول الاوروبية او الدول الاشتراكية عندما يعود الى العالم العربي تكون انتاجيته اقل مما لو عمل في الخارج ، لماذا ، لانه لا يجد الفني والعمال الماهر الذي يقف بجانبه ويساعده ، وبالتالي يبدا المتخصص بالقيام بعمل الفني ويأخذ الفني مكان العامل الماهر ، والعمال الماهر يقوم بالاممال عوضا عن العامل العادي وهكذا . . . ذلك لانه لا توجد قاعدة لهم القوى العاملة ، فالهمر مقلوب في الدول العربية . واقول اننا في الوطن العربي نعاني من ظاهرة التعليم الفلأض .

اما بالنسبة لهجرة الكفاءات خارج البلاد العربية فهي مشكلة اساسية ولكنها ليست من المشاكل التي يمكن حلها في المدى القصير لانها ترتبط في البنية الاقتصادية والبنية الاجتماعية والبنية القانونية ، واحساسنا بهذه المشكلة

ضروري في هذه المرحلة ويجب ربطها بالنظام التربوي الذي يحتاج تفسيراً جزئياً . ويجب ان يقوم هذا النظام بتعليم التلميذ العربي كيف يرتبط بالارض العربية التي تتيح له فرص التطور وكيف يجب تعميق الشعور بالالتزام والولاء للوطن العربي وهذا لا يتم بالطرق القسرية بل عن طريق التوجيه التربوي . بما يشمل ذلك من وسائل الاتصال الجماهيري ، فعلياً ان نتفحص النظام التربوي ونرى مدى مواكبته عملية التنمية ، اذ ان العملية ليست مجرد نقل المعارف الى التلاميذ بل ايضا تعبتهم نحو الالتزام القومي لتحقيق الاهداف التنموية ؛ وهي مسألة ضرورية للتخفيف من هجرة الكفاءات والادمغة العربية .

**د. القطب :** هل يمكن اعتبار هجرة الكفاءات في الوطن العربي مشكلة فعلاً . ام هي وضع ضمن اوضاع حركة القوى العاملة على مختلف المستويات بين البلدان العربية او لخارجها ؟

**السيدة ملك :** ستكون المشكلة اكبر مما هي عليه الان وستسبب لنا عقبات في عملية التنمية اذا ما استمرت في شكلها الحالي واذا لم ينظر نسي الوسائل والاجراءات التي تحد طوعياً وليس قسرياً من الهجرة العربية خارج الوطن العربي . ولكنها حالياً ليست مشكلة رئيسية ، وهناك مشكلة اكبر ، وهي الاستفادة الكاملة من الطاقات العربية الموجودة ضمن الوطن العربي من خلال التنظيم الاجتماعي والتنظيم الاداري والتخطيط ، وهل تستطيع الدول العربية من طاقة الكفاءات الموجودة ١٠٠ ٪ ام ان العطاء الحقيقي اقل بكثير .

**د. القطب :** الجواب لا . لان ذلك يرتبط بمواكبة النظام التربوي لعملية التنمية وذلك يشمل النظام التعليمي بمواكبة الرسمي وكذلك التعليم خارج المدرسة .

**د. فكري :** يواجه التخطيط التعليمي نقصاً كبيراً : ولا يقوم بتزويد البلاد العربية من العاملين والكفاءات التي تهاجر من بلد عربي الى بلد عربي اخر او الى خارج الوطن العربي ؛ ولم اسمع حتى الان بدراسة تناولت تحليل مجالات وواجه النقص في المدى القصير وعلى المدى الطويل في اطار التخطيط التعليمي بقصد تزويد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالعرض والطلب من القوى العاملة . وللتحدث عن مشكلة هجرة الكفاءات . نلاحظ ان البيانات التي تعلى هي من باحثين اجانب عن ابعاد هجرة الكفاءات وعدد المهاجرين . والدول المستقبلية ؛ والدول المصدرة لهذه الكفاءات . وهذه البيانات تعاني من النقص من حيث الدقة والشمول . كما نلاحظ ان العديد

من الدول النامية ليس لديها الاحساس بهذه المشكلة ، مثلا ، اشارت إحدى الدراسات الى النقص في اساتذة الجامعات والمهندسين والاطباء والفنيين ؟ ما هو حجم هذا النقص وما هي فعالية المؤسسات التربوية للقيام بالتعويض وتساؤلات أخرى بحاجة الى اجابات دقيقة . وكما اشار الدكتور يوسف صايغ فان خطط التنمية في المملكة العربية السعودية بحاجة الى ٥٠٠ الف من الفنيين والمتخصصين ، وتعمل الدولة حاليا على استيراد هذه الكفاءات من البلاد العربية ، ومن كوريا والولايات المتحدة والهند وغيرها ، وهناك تفرقة بين الاجانب والعرب في مجال الحوافز المادية والادبية ، ونحن في الوطن العربي نعمتي من الشعور بالنقص وان التكنولوجيا لا تأتي الا عن طريق الاجنبي ، ويمكن للخبراء العرب ان يطلوا محل الاجانب بصورة تدريجية ، ولا بد من توفير الحوافز للحد من هجرة الكفاءات على مختلف المستويات وتوثير الاستقرار .

**السيدة ملك -** ان الوعي العربي في مجال تخطيط القوى العاملة لا يزال يواجه العديد من اوجه النقص ، واصبح من الضروري الربط العضوي بين خطط التنمية وتخطيط القوى العاملة والتخطيط التربوي ، ونلاحظ ان الدول العربية كانت تركز في المراحل الاولى للتنمية على ندرة منصر رأس المال وفائض المنصر البشري ، وفي المراحل الحالية لنماذج التنمية فقد اخذت الدول العربية تدرك اهمية المنصر البشري الذي اصبح الاكثر ندرة . والتخطيط للقوى العاملة يشير الى الطلب والعرض ، بمعنى الطلب التنموي للقوى العاملة واشكاله المختلفة ومخرجات النظام التعليمي والتدريبي من هذه القوى العاملة والعجز والفائض ، وبالتالي يمكن توجيه النظام التعليمي بحيث يشمل تغيير الاختصاصات وانشاء المعاهد المتنوعة على مختلف المستويات والتوسع الافقي والعمودي .

اما بالنسبة للعوامل التي تؤثر في حركة الادمغة والعقول العربية ، فنفسي رايمي هناك عاملان رئيسيان - اقتصادي وسيكولوجي . يتمثل العامل الاول في انخفاض مستوى الاجور للكفاءات مقابل ارتفاعها في الدول المتقدمة ولا يقتصر ذلك على المرتبات فحسب بل يشمل الامتيازات والخدمات الأخرى التي توفر الاستقرار والضمان . أما العامل الثاني قد تمثل في الشعور باليأس الذي يصيب المتعلم العربي واحساسه بأنه يعطي نصف طاقاته وامكانياته ولا يحقق ذاته من خلال عمله مما يقوي الشعور بالاحباط .

**د. فكري -** هناك عوامل أخرى تؤثر في حركة الكفاءات منها عدم توفر حريات التنقل ، والمناخ العلمي والحريات المكفولة للأشخاص وكان ذلك من احد أسباب هجرتي الشخصية .



**السيدة ملك -** لي ملاحظة حول دور المرأة في هجرة الكفاءات العربية ، واعتقد أن الكثير من الانسات والسيدات العربيات اللواتي حصلن على شهادات جامعية واللواتي تتوفر لهم فرصة الانتقال قد يتأثرن بحركة الكفاءات والادمغة داخل البلاد العربية وخارجها . والمرأة المتزوجة غالبا ما ترتبط بوقف الاسرة والزوج من السفر والحركة . ان وجود المرأة المثقفة في العالم العربي يحد ذاته هو عجل هام في التنمية ، لان ذلك من شأنه تشجيع النظرة الايجابية نحو المرأة ويسهم في تربية جيل صالح ومتقن ومنفتح . وسفر المرأة المثقفة مع زوجها يؤثر في مشكلة تسرب الكفاءات .

**السيد مراد -** لا بد أن اتول أولا أن الطلب المتزايد على العلماء والمختصين وعدم قدرة الجامعات والمؤسسات العلمية على تلبية هذا الطلب المتزايد بالاضافة الى التكاليف الباهظة من اجل اعدادهم وتأهيلهم والوقت اللازم لاعداد هؤلاء العلماء بالاضافة الى عامل التنافس بين الدول الصناعية نفسها، قد دعا هذه الدول الى محاولة اجتذاب الكفاءات من البلدان النامية عن طريق الاغراءات المالية والحوافز المعنوية مما خلق تيارا قويا باتجاه واحد لهجرة العقول من الدول الفقيرة الى الدول الغنية ويستنتى من ذلك الدول الشرقية التي لم تنجذب الكفاءات اليها . ومن العوامل التي ادت الى تفاقم مشكلة هجرة العقول ١ - ازدياد الارتباط الوثيق في العصر الحالي بين مميزات التنمية والانتاج من جهة وبين توافر العلماء من جهة اخرى ، ٢ - الوفرة الهائل الذي تحصل عليه الدول المستفيدة من الهجرة ماليا وزمنيا ، ٣ - الخسارة الكبيرة التي تحيق بالدول المصدرة للكفاءات وعرقلة عمليات التنمية فيها ٤ - التخطيط السري والمنظم والعلمي احيانا لاجتذاب العقول ، ٥ - تركز الهجرة حول الشباب المنتج ، ٦ - الطابع الانتقائي للهجرة مما يفقد الوطن العربي عناصره الانتاجية .

هذا وفيما يتعلق بالاطار الذي يجب أن نناقش فيه هجرة الكفاءات فانها لم تحصل بسبب تخلف البلدان النامية ، وهي ليست شرا بقدار ما هي امراض شر ، وهي تستمر في توسيع هوة اختلال التوازن العالمي متزيد الانقياء قوة والفقراء ضعفا ، هذا بالاضافة الى أن شباب العالم الثالث يساهمون في تجديد امكانيات البلدان المتقدمة وفي تأكيد هيمنتها في ميادين العلوم والتكنولوجيا ، في حين ينحدر المستوى العلمي لبلادهم ، وتساهم هجرة العقول في تحويل الازمات الاقتصادية في البلاد المتقدمة الى ازمات سياسية في البلاد النامية .

**د . الخطيب -** هناك من يقول أن المسألة هي ليست فائض الكفاءات التي لا تجد لها مكانا في الهيكل الاقتصادية لاستيعابها واستثمار هذه الطاقات

انها هناك عوامل اخرى تعمل على دموتها وأغرائها للتوجه نحو السدول المتقدمة ، مثل التعرف على حاجات هذه الكفاءات والعمل على تليبيتها فسي اطار نظام اداري وتخطيط متطور للقوى العاملة ، ان للهجرة اثار متفاوتة على الاقطار المصدرة والاقطار المستقبلية للكفاءات في ضوء النقاط التي عرضها زملاء .

**السيد مراد - الآثار كثيرة ومنها السياسي والاقتصادي والترابي والديمقراطي والاجتماعي - فمن الآثار السياسية -** استثمار التبعية الاقتصادية ، وتهجير العقول من منطقة الشرق الاوسط هو جزء من المخطط الصهيوني للاستيلاء على المنطقة . **والآثار الاقتصادية** نوعان : المباشرة تتمثل في خسارة الراسمال البشري ( الوطني ) وخسارة انتاج هذه الثروة البشرية وانخفاض معدلات الانتاج العقلية واختلال التكوين البنيوي للقوى العاملة ، أما غير المباشرة فتتجلى في الخسارة الناتجة عن اختلال شروط التبادل التجاري بسبب الاستثمار في تصدير مواد اولية واستيراد مواد مصنعة بسبب عدم توفر المهارات العالية في مجالات التصنيع نتيجة هجرتها للخارج وبالتالي عدم توفر امكانيات تصنيع سلع للتصدير ، هذا بالإضافة الى صعوبة التأقلم مع التطورات التكنولوجية الحديثة من قبل الايدي العاملة المتبقية في الوطن مما يؤخر اساليب الانتاج وزيادة تكاليفه وانخفاض مردوده وعدم القدرة على المنافسة في الاسواق العالمية .

**د . القطب -** تتكلف الدول النامية كثيرا في اعداد الاختصاصيين في الميادين المختلفة ، وتزداد التكلفة مع ارتفاع معدلات هجرة الكفاءات . **السيد مراد -** فعلا تكلف اعداد العلميين باهظة وتصل الى اكثر من ( ١٠٠ ) الف دولار للفرد الواحد ويزداد الاعتماد على الدول الأجنبية لسد حاجة الدول النامية من المتخصصين في ميادين الانتاج والتعليم العالي والتدريب .

وهناك مسألة لم يسبق أن جرى بحثها أو تحليلها تتعلق بتقدير احتمالات استنزاف العقول العربية المتوقعة حدوثها في مجالات التخصصات المختلفة عام ( ٢٠٠٠ ) خاصة وان التقديرات تشير الى أن حجم الطلب على الاطر العليا من القوى العاملة في الوطن العربي في ذلك العام سيكون في حدود ١٢٥ مليون خريج ، أو ما يعادل ١٥ ضعف الحجم الحالي وبمعدل نمو سنوي ١٠.٧ بالمائة ، علما بأن تخريج مليون وربع طالب يتطلب التحاق ٦-٧ مليون طالب بالجامعات مع تكلفة اجالية تصل الى ٣ مليارات من الدولارات وبنسبة ٢٣ ٪ من الناتج الاجمالي العربي في العام ٢٠٠٠ . ويتعبر آخر ، نحن نحاول منذ فترة طويلة من الزمن الاحاطة بحجم هجرة العقول من الوطن العربي الى البلدان المتقدمة ، ولكننا لم نحاول ان نضع تصورا

للطرف الآخر الذي يستنزف العقول العربية ويتطلب هذا التصور منا دراسة برامج القوى العاملة بعيدة المدى لدى البلدان المتقدمة المستوردة للعقول العربية ودراسة طاقات برامج التعليم والتدريب لديها على تلبية حاجتها للقوى العاملة وبالتالي اكتشاف الخلل أو النقص المتوقع في المهارات بنتيجة مقارنة العرض والطلب لديها . أن هذا يساعدنا على معرفة وتقدير حاجة البلدان المتقدمة الى استنزاف العقول العربية ولا سيما في تحديد احتمالات الاستنزاف التي ستتم عام ٢٠٠٠ حتى نتمكن من تدارك ابعاد المشكلة قبل حدوثها .

واخيرا أن الحديث عن استنزاف العقول والمهارات يؤدي الى الحديث عن نقل التكنولوجيا للوطن العربي فامتلاك التكنولوجيا يعني قدرة الانسان العربي على صنع وتطوير الآلات الانتاجية بنفسه ، اي الممارسة الذاتية التدريبية والتعلم عن طريق الفعل . ان مجرد قدرة الانسان على استخدام الآلات التي صنعت خارج بلده ، لا يعني ابدا ان هناك امتلاكا للتكنولوجيا أو تأصيلها . وغالبا ما يؤدي نقل التكنولوجيا الى كسل المجتمع في تطوير امكانياته الانتاجية الحقيقية وتميئة طاقته البشرية واستخدامها على النحو الأمثل . ان ما يحيط بنا من تكنولوجيا في الوطن العربي ، ما هي الا جرز مصطنعة ومتحركة ومرتبطة عضويا بالدول الصناعية ولا يمكن أن تعيش الا بالاعتماد على المخصصين الاجانب وهذا يعني المزيد من الاتكال على الغرب أو الشرق .

ان مسؤولية تأصيل التكنولوجيا في الوطن العربي وبالتالي حفظ العقول التي تستطيع تأصيلها على العودة للوطن العربي أو الحفاظ عليها ضمن حدوده هي مسؤولية صانعي القرارات في رسم السياسات بعيدة المدى لارضاء قواعد الانطلاق التنبؤي والتكنولوجي الحقيقي .

د . القطب — يا ترى ما هي الآثار المترتبة على هجرة العقول داخل الوطن العربي وهجرتها لخارجه ؟ ،

السيد مراد — لا بد من التمييز بين هجرة الكفاءات العربية للاجنبية وهجرتها عبر البلاد العربية . فالهجرة الثابتة تعتبر ايجابية ولكن في ضوء تحقيق التكامل على الصعيد العربي في مجال استخدام الفوائض المالية والفوائض البشرية . ولم يعد هناك شك في أن البلاد المضيفة للمهارات المهاجرة هي التي تحقق ارباحا أكثر من البلدان المصدرة ، وأن هذه الأخيرة الخاسرة هي تحقيق سياستها التنبؤية . إذن فمن العدالة أن يحكم جانبي عملية الاستيراد والتصدير قانون عادل هو قانون التعويض الاقتصادي والاجتماعي للبلد المصدر . وهذا يسري على الدول العربية المضيفة للكفاءات وكذلك على الدول المتقدمة .

د . فيب - قبل الانتهاء أود أن أقول بأن اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة قد اثارت مشكل أساسية تتعلق بظروفنا الراهنة ، خاصة وأن مسألة الهجرة الدولية قد أخذت طريقها الى ميدان القانون الذي ينظم العناصر الأساسية بشكل يخدم الامة العربية جميعها .

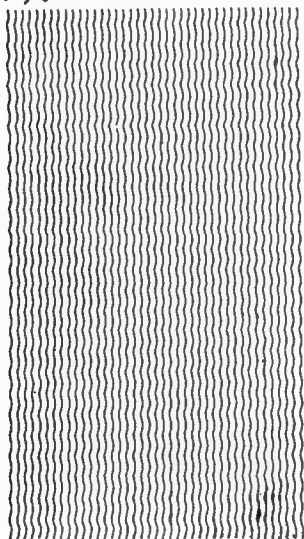
السيد مراد - ان النظام التعليمي السائد في الوطن العربي يعمل على انتاج خريجين لا يناسبون من حيث الكم والنوع الشروط المحلية ولا يتكيفون مع متطلبات التنمية .

د . القطب - لقد اثرت العديد من النقاط الهامة في هذا النقاش حول متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة القوى العاملة وهجرة الكفاءات العربية - عواملها واثارها - ومسألة تعويض الدول المصدرة للكفاءات والمعتول ووسائل الحفاظ عليها واستثمار الطاقات البشرية واعدادها على مختلف المستويات تلقتمشى مع معطيات التنمية في المدى القصير وعلى المدى الطويل .

ولا يسعني الا ان اكرر شكري لكم لمشاركتكم في هذه الندوة .



# مراجعات بالعربية



Richard P. Stevens and Abdel Wahab Elmessiri, Israel And South Africa. The Progression of a Relationship; revised edition (New Jersey : North American Inc. 1977).

ريتشارد ب . ستيفنز و عبد الوهاب م . المسيري : اسرائيل وجنوب افريقيا — نضج العلاقة ( نيويورك ، ١٩٧٦ ) ، ص ٢٢٨ .

### مجدي حماد \*

تكتسب العلاقة المتبادلة بين اسرائيل وجنوب افريقيا أهمية متزايدة لعدة اعتبارات : اولها ، ان وجود كل منهما يرتبط بائنتين من « مناطق المشكلات » الحساسة في هذه الايام — الشرق الاوسط و افريقيا الجنوبية ، ولهذا اهميته بالنسبة لحركة التحرر العربي — الافريقي اي الطرف الثاني في الصراع ضدهما مما . وثانيهما ، ان كلا من هاتين الدولتين يستمد اصول نشأته من نفس المرحلة التاريخية ، وانه يرتبط بوشائج عدة بالنسبيج الاجتماعي للدول الغربية التي ترعى تطور كل منهما وتعمل على تنميته ، وهو ما يعني ان ديناميات الصراع واطرافه الاساسية قد اصبحت اكثر وضوحا . ومن هنا أهمية هذه الدراسة الحديثة التي اعدھا كل من د . ريتشارد ستيفنز استاذ العلوم السياسية بجامعة لنكولن بولاية بنسلفانيا والعامل حاليا في جامعة الكويت، ود . عبد الوهاب المسيري الاستاذ المساعد للادب الانجليزي والامريكي بجامعة عين شمس ، والمستشار الثقافي حاليا بكتب جامعة الدول العربية لدى الامم المتحدة .

ويمكن القول ان هذا الموضوع يمكن النظر اليه اكاديما من ناحيتين : فهناك النظرة الضيقة جدا التي تجعل منه مجرد علاقة بين دولتين استعماريتين استيطانيتين ، ورغم أهمية ذلك لحركات التحرير الوطنية ، فانه يأتي على حساب المنظور التاريخي والاهمية السياسية . وهناك النظرة السواسعة جدا التي تجعل منه نموذجا امبيريقيا لظاهرة الاستعمار الاستيطاني والعدوان الغربي الثقافي والاقتصادي على شعوب اسيا و افريقيا . ومثل هذا الامتداد بابعاد التحليل قد لا يترك الا أهمية محدودة للعلاقة المحددة بين الدولتين . وفي الواقع تحاول المؤلفان التوفيق بين هذين الحدين عبر

---

\* مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية — جريدة الاهرام المصرية .

المقالات الخمس التي يتألف منها الكتاب ، بالإضافة الى ملحق القرارات والوثائق ، وقد عنيت المقالتان الاولى والثانية بدراسة الاصول الثقافية وأوجه التشابه التاريخية للصهيونية والابارتيد سواء من حيث تبرير الحركة او من حيث ملامح نظامها السياسي ، بينما ركزت المقالات الثلاث الاخرى على تطور العلاقة بين جنوب افريقيا والحركة الصهيونية ثم اسرائيل .

### العنصرية ورسالة الرجل الابيض ...

ركزت المقالة الاولى - للدكتور المسري - على تحليل التبريرات التي استند اليها دعاة العنصرية ونقطة البدء لديها ان الاستعمار الاوروبي تد استند عامة الى فرضية عنصرية تدور حول التفوق والرتي العنصري والثقافي للحضارة الغربية ، وان هذه الفرضية هي التي تمنحه شرعية الاستعمار والاستيطان . وهكذا ارتبطت العنصرية بالاستعمار ومنحت للرجل الابيض حقا في حمل حضارته الى الشعوب المتخلفة حتى ولو اقتضى الامر طرد اهلها من اراضيها . وهي في الواقع طريقة غريبة لتهدين الشعوب عن طريق ابادتها .

ويشير المؤلف الى ان الفكر الصهيوني قد عمد الى الاستفادة من هذا السباق التاريخي والى الربط بين : « اليهودي » و « الاوروبي » باعتبار ان كليهما من « سلالة البيض ! » . وما زال لهذا الاتجاه اثره حتى الان في اسرائيل في التحيز الواضح لليهودي الاوروبي - الاشكنازي - . ويوضح المؤلف تلك المقولة بالاشارة الى افكار اباء الحركة مثل هرتزل وجبلوتينسكي ووايزمان وبن جوريون حتى دايان وايمان . بل اللورد بلفور ، وقد انطلق من نفس المقولة العنصرية ، لم يتردد في الاشارة الى العرب المسلمين والمسيحيين في فلسطين ، وهم يشكلون ٩٠ في المائة من السكان انذاك ، بأنهم مجرد « الجماعات غير اليهودية » !

ويضيف المؤلف ان الابارتيد التي حملها المستوطنون الاوروبيون الى جنوب افريقيا قد تبنت نفس منطلق التفوق العنصري الابيض الذي لجأت اليه الصهيونية لان كليهما نشأ في داخل نفس الاطار الثقافي ونبع من نفس المصادر والاساطير .

ولا يعمد المؤلف الى مزيد من التفصيل لتبريرات الابارتيد لان دعائها لم يحاولوا ابدا ، على العكس من دعاة الصهيونية ، اخفاء منطلهم العنصري ، ولكن المهم في رايه ان دعاة العنصرية في جنوب افريقيا يعتبرون - اليهود - « جزءا من البيض » ويعقدون الشبه بين الابارتيد والصهيونية . ولكن الفكر

الصهيوني بدأ مع تصاعد عزلة الأقلية البيضاء في اريتوريا في التقليل من أهمية الأصول الثقافية والتاريخية المشتركة مع الإبريتيد .

### النظام السياسي للعنصرية

أما المقالة الثانية — وهي للدكتور سميح فرسون استاذ الاجتماع بالجامعة الأمريكية بواشنطن — فهي تتناول ديناميكية الاستيطان وتنظيم الدولة العنصرية . فبالنسبة لعملية الاستيطان ذاتها ميز المؤلف بين عدة مراحل متداخلة كانت واضحة في حالة الدولتين العنصرتين : تبدأ أولى المراحل بالهجرة مع التركيز على نوعية ممتازة من المهاجرين — أوروبيين لجنوب افريقيا ويهود لاسرائيل . ثم يبدأ اكتساب الاراضي وبالتالي الصراع مع الاهالي الاصليين ، ثم يجري التوسع على حسابهم . ولقد تم حسم الامر في جنوب افريقيا بالقوة بالكامل أما في فلسطين فقد كان هناك مزيج من المال والسلاح . وهكذا يأتي مزيد من المهاجرين ، فلكتبسب اراض ، ثم تأتي مرحلة التشريعات التي تستهدف — تغريب — المواطنين الاصليين وتنظيم ممتلكات المستوطنين الاجانب ، وبالتالي « تشريع » هذا النمط من الاستعمار . أما النظام السياسي للدولة العنصرية فهو يتميز ببناء ما اسماه فان دين بيرج ، « ديمقراطية السيادة العنصرية » وهي بمثابة ازدواجية سياسية ما بين ديمقراطية برلمانية للمستوطنين ونظام استعماري للوطنيين الاصليين الذين يبقون تحت سيطرتهم ، ولهذا النظام ملامح اربعة :

القمع السياسي ، العزل الاجتماعي ، التمييز الثقافي ، الاستغلال الاقتصادي .

وهكذا يصل المؤلف الى النتيجة التالية : ان النظام السياسي في الدولتين متشابه من حيث الجوهر وان اختلفت بعض التفاصيل . وهذا التشابه في البنيان الاجتماعي وفي المشكلات التي يصادفها مع الشعب الاصلي وفي تبريرات الاستيطان ، يؤدي الى ايدولوجية متشابهة وتطور متماثل .

### العلاقة بين النظام العنصرية

في المقالة الثالثة ، يعقب د . « ستيفنس » نشأة العلاقة بين اسرائيل وجنوب افريقيا . وفي هذا الاطار يرى انه لم يقدر الا لقليل من العلاقات الشخصية ان تؤثر على مجرى الاحداث السياسية خلال القرن العشرين مثلاً تحقق للعلاقة بين جنرال سمنس رئيس وزراء جنوب افريقيا حتى



١٩٤٨ ، ووايزمان اول رئيس لدولة اسرائيل ، وليس ادل على اهمية ذلك من دور كل منهما . فيدون سميتس ربما لم ير ذلك الاتحاد الذي اعلن عام ١٩١٠ النور . ويدون وايزمان ربما لم يكن هناك وعد بلفور . وفضلا عن ذلك يوضح المؤلف أن العلاقة التي امتدت بينهما ٣٣ عاما — ١٩١٧ — ١٩٥٠ — قد شهدت تسليما كاملا من كل منهما بالشرعية الاخلاقية لموقف الآخر الذي ينطلق من نفس المتولة العنصرية . ويحاول المؤلف تفسير ذلك الالتقاء بينهما فيكشف عن ثلاثة عوامل اساسية :

اولها — اقرار كل منهما بارتباط مصالحه العنصرية بمصالح الامبراطورية البريطانية .

ثانيها — تبني كل منهما شرعية التوسع الاوروبي في اسيا وافريقيا مما يجعل تامين جنوب افريقيا في حاجة الى وحدة البيض ، بوير او يهود او غيرهم .

ثالثها — ان التركيب الاجتماعي للحزب الحاكم في جنوب افريقيا كان يقوم على ملاك المناجم ورجال الصناعة والبنوك ، وكان اليهود في اثنسين من هذه الفئات اغلبية مؤثرة .

ثم يتابع المؤلف تطور العلاقات بينهما فيما بين الحريين فيكشف عن دور جنرال سمنس ، الذي لم ينشر عنه الكثير رغم ضخامته ، في وعد بلفور . وعن دور كل منهما في التأثير على سير الاحداث لصالح جنوب افريقيا والحركة الصهيونية حتى قيام دولة اسرائيل . ولقد فرضت الاحداث على سمنس ان يكتفي بالاعتراف الفعلي بالدولة الوليدة ولكن حكومته سقطت بعد يومين فقط في الانتخابات العامة وجاءت حكومة الحزب الوطني بزعامة « ملان » لتقدم الاعتراف القانوني ، رغم ان هذا الحزب كانت له اصول نازية ، وكان يقوم على العداء للسامية قبل توليه السلطة مباشرة ، وخاصة فيما بين ١٩٣٠ — ١٩٤٧ .

ولقد خصص د . ستيفنس المقالة الرابعة لمتابعة هذا التناقض بين حزب يتبنى ايديولوجية معادية للسامية ويضم جنرالات حاربوا ضمن صفوف النازي ومع ذلك وتكون له علاقته الوطيدة باسرائيل فور توليه السلطة . ويرى المؤلف ان سجل الحزب في العداء للسامية قد استمر حتى عام ١٩٤٨ وحال دون تدفق اليهود الى جنوب افريقيا طوال الحرب العالمية الثانية بسبب معاداته لدور رأس المال اليهودي . ورغم هذا الميراث في العداء للسامية فقد طلب الحزب الوطني سياسته تماما منذ توليه السلطة لامتبارين :

اولهما ، اولوية مطلب وحدة وتضامن الاثلية « البيضاء » لتدعيم النظام العنصري في جنوب افريقيا ، وثانيهما ، ان معاداة اليهود قد تدفعهم الى الهجرة ومعهم راس مالهم الضخم . . ولذا تعتبر الجالية اليهودية في جنوب افريقيا — وهي من اغنى الجاليات اليهودية في العالم — هي الرابطة الحقيقية والفعالة بين الدولتين العنصريتين . ثم يشير المؤلف الى بداية مرحلة التوتر بين الدولتين ابتداء من عام ١٩٦١ مع تصاعد عزلة جنوب افريقيا دوليا ، حيث لم تجد اسرائيل مفرا ، لتدعيم سياستها — مع دول افريقيا المستقلة ، من وصف الابرتريد بأنها « تتعارض مع مصالح الاغلبية غير البيضاء » . ومع ذلك فان المصالح الموحدة للدولتين منذ البداية ودور الجالية اليهودية كحلقة وصل بينهما قد تغلبت على هذه الصعاب الخاطفة مما فتح الباب مؤخرا لزيارة فوستر رئيس وزراء بريطانيا لاسرائيل وعقد اتفاقية للتعاون المتبادل .

وتستعرض المقالة الاخيرة للدكتور المسيري شبكة علاقات التعاون بين الدولتين . وهو يصرى ان التشابه بين الدولتين من حيث النشأة والايديولوجية والتطور قد دفعت بهما الى تنمية التعاون بينهما على مستويات ثلاثة : سياسية واقتصادية وعسكرية . فالمعلاقات السياسية بينهما هي الاقدم وان لم تكن الاقوى وتتخلص في دور جنوب افريقيا في تأييد القضية الصهيونية ثم تدعيم المواقف الاسرائيلية مقابل دور اسرائيل في مساعدتها بريتوريا . اما من الناحية الاقتصادية ، فهناك دور راس المال الصهيوني في اسرائيل ، ودور راس المال الاسرائيلي والصهيوني في جنوب افريقيا ، والاهم من ذلك دور اسرائيل في اعادة تضدير منتجات جنوب افريقيا الى الدول الافريقية التي تفرض حصارا على تلك المنتجات .

وهناك اخيرا مجال التعاون العسكري الذي بدأ بحرب ١٩٤٨ حيث حارب متطوعون من جنوب افريقيا الى جلقب الصهاينة في فلسطين « باكتر مما فعلت اية دولة في العالم » طبقا للمصادر الاسرائيلية . وتكرر نفس الشيء في حربي ١٩٥٦ و ١٩٦٧ ، وقد شهدت حرب ١٩٧٣ تعاونا — من حيث المخطوعين او نوعيتهم ، وقد سقط طيار من جنوب افريقيا على الاقل فوق السويس . كما اعلن مؤخرا عن قيام اسرائيل بتصنيع قوارب حربية وطائرات كاسر الاسرائيلية لجنوب افريقيا ، فضلا عن التعاون في مجال صناعة الاسلحة وتبادل التكنولوجيا . كما كان هناك جنود اسرائيليون الى جانب جنوب افريقيا في حربها ضد انجولا وفي ناميبيا . وهكذا تسقط كل افئعة الادعاء حول هذه العلاقة — كما يختم المؤلف — حين نعلم بقيام فوستر

الجنرال السابق في الحركة الموالية للنازية في جنوب أفريقيا ، بوضع اكليل من الزهور فوق قبر الجندي المجهول من ضحايا النازي في اسرائيل لدى زيارته الاخيرة لها ...

لقد حاولت هذه الدراسة الرائدة - كما تقدم - ان توفق بين حدين اساسيين ، تنحصر داخلهما مجموعة الدراسات التي تحاول الرسط بين اسرائيل وجنوب افريقيا : النظر اليهما من زاوية « العلاقات المتبادلة » ، او النظر اليهما من زاوية « المتغيرات المتشابهة » . ويمكن القول انها قد حققت قدرا كبيرا من التقدم من ناحية الهدف الذي سعت اليه ، وان كانت قد اعطت جانبا اكبر من التركيز على زاوية العلاقات المتبادلة . ومع ذلك ، فانه ينبغي التسليم بان هذه الدراسة قد وضعت اساسا لما يمكن تسميته « الهيكل النظري » للدراسات التي تربط ما بين الدولتين . وبالتالي ، بعد ان اصبح الهيكل جاهزا ، فان على الآخرين ان يتقدموا ويملأوا ما يبدو من فراغ في بعض الاجزاء بمزيد من التفصيلات :

وعلى سبيل المثال ، فان التركيز على زاوية « العلاقات المتبادلة » لم يمتد الى دراسة مظاهر « الدور المشترك » الذي تقوم به كل من اسرائيل وجنوب افريقيا في الساحة الافريقية . فمن المعروف مثلا ان لكل منهما نفوذ قوي في ساحل العاج ، فهل كانت المسألة مجرد ضغط من فرنسا حتى يدعو الرئيس بوانيه الى اجراء حوار مع جنوب افريقيا ، وان يقوم بدور بارز في محاولة اعادة العلاقات الافريقية مع اسرائيل ؟

اما في مجال « المتغيرات المتشابهة » فان « حجم الفراغ » اكبر بغير شك . فمن المعروف ان الصفة الاساسية للكيان الاجتماعي لكل من اسرائيل وجنوب افريقيا والتي يمكن اعتبارها مفتاحا لفهم العديد من اوضاعه الاجتماعية وتفاعلاته السياسية - تتمثل في انه - تكوين استيطاني - تم في اطار المفاهيم الاستعمارية ذات الطابع العنصري . وبالتالي فليس يمكن في هذا المجال استخراجه بعض الملامح المميزة لهاتين الدولتين ومن ثم مقارنتها ، رغم اهمية ذلك في استظهار اوجه الشبه بين الانظمة الاستيطانية وانما ينبغي ان يمتد الامر الى محاولة استخراج - نموذج سياسي - متميز لما يمكن تسميته - النظام السياسي الاستيطاني - ، يبرهن على امكانية واستحقاق دراسة الدولتين في اطار نظري واحد تحت هذا العنوان المشترك .



Wilfred Beckerman,  
In Defense of Economic Growth  
(Jonathan Cape : 1974)

ولفريد بيكرمان  
الدفاع عن النمو الاقتصادي  
(جوناثان كيب : ١٩٧٤ ،  
٢٨٧ صفحة .

### د. سلطان أبو علي \*

يلوم غالبية الكتاب الغربيين التقدم الاقتصادي على أساس انه السبب في تدهور « نوعية الحياة » . ويفالي البعض في المطالبة بأن يصل معدل النمو الى الصفر حتى يمكن التغلب على تلوث البيئة . وقد تأثر بعض اقتصاديي الدول النامية بهذه الكتابات وبدأوا يشككون في أهمية التنمية الاقتصادية وأنها ستؤدي الى عدم رضا الانسان .

ولحسن الحظ أن هناك من الاقتصاديين من يرى عكس ذلك ، ويتحليل لا يقل قوة عن تحليل مدرسة عدم النمو . ومؤلف الكتاب موضع هذا العرض — وهو استاذ الاقتصاد السياسي في جامعة لندن ورئيس قسم الاقتصاد — من بين هذه الفئة . ويحاول في هذا الكتاب أن يبين خطأ هذا النمط من التفكير ويطلب بزيادة النمو كوسيلة للتغلب على الاضرار الاجتماعية الشائعة مثل عدم عدالة توزيع الدخل وتلوث البيئة . الخ .

ويحلل الكاتب الاسباب التي يستند اليها اصحاب مدرسة « عدم النمو » ويحصرها في سببين رئيسيين هما ، الاول : أن النمو لم يزد من سعادة الانسان بل في الحقيقة غالبا ما يقلل منها وان « تكلفة » النمو الاقتصادي تشتمل على تدهور نوعية الحياة . والثاني : أن النمو لا يستطيع أن يستمر أكثر من ذلك على أية حال نظرا لانه سيصطدم — أن أجلا أو عاجلا — بالحدود المفروضة بالموارد المتاحة أو تراكم الملوثات السامة والمدمرة . ويناقش الكتاب فكرة اقصى معدل نمو ويورد هنا التفرقة بين الرفاهية الاقتصادية والرفاهية العامة التي ابرزها بيجو في كتابه الشهير « اقتصاديات الرفاهية » ، ويبين انه حتى لو وصل معدل النمو الى الصفر فإن ذلك لا يحل المشكلة ولا يؤدي بالضرورة الى تلافي الاضرار الناجمة عن سوء تخصيص الموارد .

---

\* المستشار بالمندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية .

ويعرض بيكرمان للحديث عن دور الاقتصادي في الاختيار الاجتماعي . ويظهر المؤلف وجود لبس عند العامة لدور الاقتصادي اذ يقرر « ان كثيرا من النقد الشائع لما فهم على انه افتراضات بشأن الرجل الاقتصادي بانه مادي او انه يجب ان يكون كذلك يقني على فهم خاطيء لمحتوى النظرية الاقتصادية » . وان القواعد النظرية للاختيار الامثل تنطبق على جميع الحالات بغض النظر عن الاهداف التي يحاول المرء تعظيمها . ويحددان لوم النصيحة التي يقدمها الاقتصادي ستكون مشروعة اذا : ١ ) اخطأ في تقدير الاولويات النسبية للمجتمع و ب ) اخطأ في معرفة العلاقات الفنية للنشاط الانتاجي . ولكن المنتقدين للاقتصاديين لا يؤسسون نقدهم في اغلب الحالات على ذلك .

ويظهر المؤلف الحقيقة الخاصة بالاقتصاديات الصناعية وهي ان التكلفة الانتصادية للنمو هي الاستهلاك الذي يجب التضحية به من اجل تحرير بعض الموارد للاستثمار الذي عن طريقه يتحقق النمو ( ص ٢٨ ) . وبمعنى اخر فانه عند الحديث عن البيئة فأننا لا نختار بين الاستهلاك في المستقبل والبيئة في الحاضر ، ولكن يقع الاختيار بين الاستهلاك المستقبلي والاستهلاك الحاضر بغض النظر عن توزيع استهلاك اليوم او الغد بين البيئة والاستخدامات الاخرى . ولا يعني هذا عدم وجود مشكلة اختيار بل انها قائمة وذلك نظرا الى ان المحافظة على البيئة تمثل نوعا من الاستهلاك .

ويعارض بيكرمان التطرف في المطالبة بالمحافظة على البيئة حيث ان هذا لن يلقى قبولا لدى السياسيين الذين يعلمون انه يستحيل انتخاب حزب يضع سياسته على اساس معدل نمو يساوي صفرا حتى ولو كان هذا هو الاختيار الصحيح . كما انهم اي السياسيون على اتصال مباشر بالجمهور ويعلمون ان هناك حاجات اخرى ملحة بالاضافة الى المحافظة على البيئة والتي تحتاج ايضا الى تخصيص موارد ( ص ٣٤ ) .

وفي الفصل الثاني من الكتاب ، يزعم المؤلف بان المتأداة ببطاء النمو تأسست على سلسلة من الاخطاء المنطقية ، وسوء التصوير والجهل بالحقائق واللجوء الى التبرير بوسائل مختلفة . ومن المجموعات الرئيسية التي تضغط في هذا الاتجاه وسائل الاعلام ، وبعض العلماء ، والشباب . اما وسائل الاعلام فأنها تجد في انباء الكوارث اخبارا حية لترويج مبيعاتها ومن ثم اعطاء أهمية مبالغ فيها للجماعة المطالبة بوقف النمو . اما تزايد العلماء المطالبين ببطاء النمو فينبع من فشلهم في تحقيق نجاح ملموس في مجالاتهم فحاولوا جذب الانتباه عن طريق التاكيد على وعيهم لمسؤولياتهم الاجتماعية بالحديث عن

موضوعات التلوث ونوعية الحياة ، والمجموعة الثالثة هي الشباب الناصر باستمرار على الأوضاع الراهنة . واجمالا فان الطبقات المتوسطة هي التي تحاول الحفاظ على مصالحها وترى أن النمو يهدد مكاسبها وبالتالي تسعى الى إيقافه منعاً من وصول ثمار النمو الى الطبقات الفقيرة . ويختتم الكاتب هذا الفصل بالإشارة الى أن الهدف من الكتاب هو الاعتدال في عرض الموضوعات الجارية بحيث يكرر القول بأن النمو ليس هدفاً نسعى الى تحقيقه بأي تكلفة كما أنه ليس من السليم احتقار النمو ورفضه ( ص ٥٩ )

ويعرض المؤلف في الفصلين الثالث والرابع لبعض الآراء المعروفة والمتعلقة بالنتائج القومي وعدم تمثيله بدقة لنوعية الحياة أو الرفاهة التي يحصل عليها المجتمع وذلك في الدول الصناعية والنامية . ويرى أنه بالنسبة للدول النامية لا يوجد تعارض بين النمو ( ونفضل أن نقول هنا التنمية وليس النمو ) ونوعية الحياة ، نظراً لأن النمو ضروري للمحافظة على الحياة وتصحيح بعض جوانب البيئة المتدهنة التي تعاني منها هذه البلدان ( ص ٩٨ )

وفي الفصل الخامس يناقش الكاتب فكرة النمو الاقتصادي والتلوث . وهو لا ينفي وجود التلوث ولكن لا يوافق على عدم النمو بسبب وجوده . ويقترح ضرورة تصوير « مشكلة » التلوث كمسألة تخصيص موارد . ونعتقد بأن هذا هو التصوير السليم على عكس ما يبرزه « نادي روما » والمفادون بأن يكون معدل النمو الاقتصادي صفراً . ويذهب المؤلف الى أبعد من هذا بالقول بأن النمو لا يؤدي بالضرورة الى تدهور البيئة ولكن ربما الى عكس ذلك . وننتقد مع الكاتب في هذا ونضرب مثالا على ذلك نوع المعيشة في أوروبا حالياً وما كانت عليه قبل النمو الكبير الذي حققته بعد الثورة الصناعية . ثم يفند المؤلف الأسس التي يبني عليها انصار عدم النمو حججهم وهي التلوث وعرض المواد الأولية والتوازن بين السكان والمعروض من الغذاء .

ويناقش الكاتب في الفصل السادس سياسة التلوث وجهاز الاسعار وفي الفصل السابع العبء الاقتصادي لحماية البيئة . ويعرض في الفصل الثامن للموارد اللازمة لتحقيق النمو .

والخلاصة التي يتوصل اليها في الفصل التاسع يمكن عرضها فيما يلي :

١ - أن جزءاً كبيراً من المجتمع لا يحصل حتى الآن على الحاجات المعتادة للمعيشة المعاصرة ومن ثم يجب التمسك بالنمو الاقتصادي كشرط ضروري وليس كافي لاشباع هذه الحاجات .

ب - اذا كانت زيادة الدخل شرطاً ضرورياً لتحقيق عدالة اكبر فسي توزع الدخل فيصعب استمرار النمو ضرورياً اذا كنا نعطي عدالة التوزيع اهمية كبيرة .

ج - ان العالم ما زال يعاني من ندرة الموارد ومع استمرار وجودها تبقى مشاكل تخصيص الموارد وتوزيع الناتج ومن ثم لا يجب ان يحول انصار عدم النمو انتباهنا عن المشاكل الأكثر إلحاحاً والتي تحتاج الى موارد أكثر لانقاذ السلع والخدمات الأشد حيوية .

د - يجب الا يسمح لاهتمام الطبقة المتوسطة ببعض جوانب البيئة بتحويل الاهتمام عن مشاكل التخصيص الأكثر حيوية والتي تتعلق بعدالة توزيع الدخل بين الدول وفي داخل كل دولة وكذلك اشباع الحاجة الى التعليم والسكان والخدمات الصحية والظروف المحيطة بالعمل .

وفي الختام فإن هذا الكتاب قد نجح في كشف المفالة التي ذهب اليها انصار وقف النمو بدعائم نظرية وتطبيقية ، ولعله له يحصل على الاهتمام الكافي نتيجة لسيده في عكس الاتجاه السائد حالياً . ولكن نعتقد بأن ما ذهب اليه بيكرمان هو الوضع السليم والذي سيعود اليه العالم بعد استقرار الزوبعة وهدوء الغبار الذي نتج عن الظروف الاستثنائية .

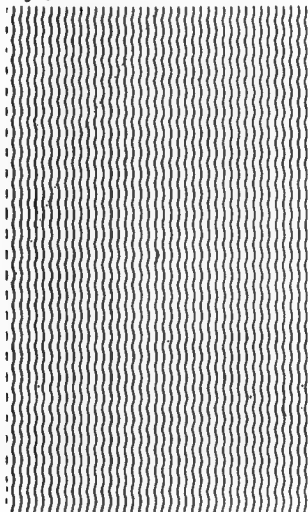


## مجلة العلوم الاجتماعية

تصدر عن جامعة الكويت

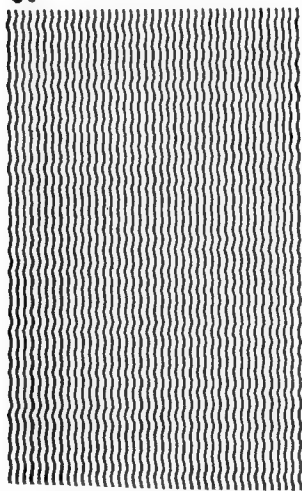
- مجلة أكاديمية فصلية مختصة بالشؤون النظرية والتطبيقية في كافة حقول العلوم الاجتماعية ، وتنتشر مادتها بالعربية والانجليزية .
- تربطها صلات أكاديمية باساتذة ومختصين في كل أرجاء الوطن العربي ، ويساهم في مادتها ويقتننها اساتذة وقراء في كل من : اندونيسيا - باكستان - الهند - اليونان - تركيا - إنجلترا - أمريكا - كندا - الاتحاد السوفياتي - اليابان - إيطاليا - ألمانيا - فرنسا - الدانمارك - السويد - استراليا .

# مراجعات بالعبرية





تفاریق



# كيف تدبر اجتماعنا محيا

ترجمة : حسني عيش

مقدمة :

لماذا يكون الاجتماع مضيعة للوقت ، او امرا مقرفا للغاية بل عائقا للمؤسسة ذات العلاقة من تحقيق اهدافها في بعض الاحيان ؟ يجب الكاتب : ان تبين التيارات والاتجاهات الانسانية وكذلك سوء ادارة الرئيس واخطاء علم النفس يمكن ان تؤدي الى فشل الاجتماع .

وسوف يقوم الكاتب بعرض الاستراتيجية والتكتيك اللزمين لتصحيح مسيرة الاجتماع المعوجة من اجل انجاح الاجتماع ، ولذا فانه سيطرق الى وظائف الاجتماع والفروق بين الاجتماعات من حيث الحجم والنوع ، وكذلك الطريق التي تساعد على تحديد اهداف الاجتماع والاجراءات اللازمة لمعده ، ودور رئيس الاجتماع واساليبه في ادارته من اجل تحقيق الاجتماع للاهداف التي مقد من اجلها .

## لماذا الاجتماع ؟

قد يتساءل المرء : لماذا نعتد الاجتماعات ؟ وهل هناك حاجة بالفعل اليها ؟

اولا ، نستطيع في احيان كثيرة بلوغ ما نريد بدون الرجوع الى احد . ان كثيرا من المشكلات تحل برسالة او بذاكرة صغيرة ، او بالهاتف او بمحادثة سريعة بين اثنين . ويحدث احيانا ان يكون الاجتماع لخمس دقائق مع ستة اشخاص كل على حدة فعالية اكبر بكثير من نصف ساعة نقضها معهم مجتمعين ، نعم ، ان كثيرا من الاجتماعات مضيعة للوقت ، وان كثيرا منها يعقد لاسباب تاريخية او تقليدية او تظاهرية وليس لاسباب حقيقية وعلمية ، وان كثيرا من اللجان المزمنة ليست الا نصب تذكارية مغالبة على اصرحة مشاكل مية منذ زمن طويل ، ولعل قيام اللجنة الدائمة بعقد اجتماع واحد لها كل سنة لمناقشة مدى جدوى استمرارها او حلها ضروري لتذكير اعضاء اللجنة باهداف تكوينها .

\* A . Jay , " How To Run a Meeting " *Harvard Business Review* , V . 54  
( March - April 1967 , No . 2 ) pp . 43 - 57 .

وبالرغم مما ذكرت وعلى فرض أن احالة المشكلة او الموضوع الى لجنة طريقة نظهر فيها اننا نفوض السلطة ، فيها نحن نبعد المسؤولية عن انفسنا ونؤخر اتخاذ القرارات اللازمة ، فانني لا انكر طلبية الاجتماعات لحاجات انسانية ملحة وعميقة . فالانسان حيوان اجتماعي ، وما من شركة او مؤسسة او منظمة او جامعة او ثقافة انسانية غابرة او حاضرة الا ويلتقي افرادها في مجموعات صغيرة بانتظام او بشكل غير منتظم او في اجتماع عام كبير من آن الى آخر ، بل انه اذا لم يتوفر للعاملين في مؤسسة ما فرصة للقاء فيها ، فان انتمائهم لها سيضعف ، عدا عن انهم سيلتقون خارج العمل بانتظام او بدون انتظام عبر الزيارات والنوادي والطرق المختلفة .

اذن ، فالحاجة الى الاجتماع والالتقاء امر ايجابي وليست مجرد ارث انحدر اليها من اسلافنا البدائيين ، ولعل المفتونين بالتكنولوجيا الادارية الذين يحملون بادارة المؤسسة وهم قابعون في بيوتهم عن طريق استخدام وسائل الاتصال السمعية والبصرية الالكترونية التي تتيح لهم سماع رؤية كل ما يجري في المؤسسة من غرف طعامهم او جلوسهم ، مجتئين حقا . وان اي انسان انتجت له فرصة انشاء مؤسسة او ترؤس ادارة ما يرد على اصحاب هذه الاحلام والمحاولات باقتسامه ساخرة .

ان عالم الخيال العلمي غير عالم الحقيقة الانسانية ، وان الذين يعيشون في عالم الحقيقة الانسانية ليدركون بأن ما يربط وحدات هذا العالم معا هو التقاء الناس فيه وجها لوجه . وما ذلك الا لان للاجتماع وظيفة يعجز عن القيام بها التلفون او الآلة الكاتبة اللاسلكية او آلة النسخ الالكترونية او المسجل او التلفزيون او أية اداة تكنولوجية اخرى اقت أو ستأتي بها الثورة الاعلامية الحديثة .

### وظائف الاجتماع :

ان فهم معنى الاجتماعات ومعرفة وظائفها الاساسية الست افضل لنا اذن من الركض وراء اقتناء آخر منجزات تكنولوجيا الاتصال .

١ - لعل اول وابسط الوظائف الاساسية للاجتماع هو تحديده للفريق او المجموعة او الوحدة . فالحاضرون ينتمون اليها بينما الغائبون لا ينتمون . ان كلا من الحضور — عندما يدبر بصره فحين حوله — يذكر انه احد اعضاء الجماعة الحاضرة ، والمشارك في تكوين هويتها الاجتماعية . ان الحضور يعرفون من هم : مجلس للقرية ، او مجلس لادارة شركة مهنية ، او مصادرة للبترول ، او لجنة للنشاط المدرسي ، او مسريق لكرة القدم .... الخ .

٢ - وقد يخدم الاجتماع كترصة أو مكان لمراجعة وتحديث معلومات الجماعة، ذلك ان كل جماعة تصنع معرفتها وخبراتها واحكامها وفلكورها . وتتكون هذه الشركة من معارف وخبرات الافراد كاعضاء في الجماعة ، اي أن كل عضو في الجماعة او في الاجتماع يعرف ما يعرفه زملاؤهم الآخرون من الاعضاء . ولا تساعد هذه الشركة في المعارف والخبرات والاحكام والفلكور الاعضاء في تأدية اعمالهم والقيام بوظائفهم على نحو افضل محاسب ، بل تزيد كثيرا من سرعة فعالية الاتصال والتواصل بينهم ايضا ، فاللغة المشتركة بين اعضاء الجماعة تجعل الاعضاء يدركون ما وراء الجملة الموجزة والمعبارة المختصرة ، فيما لا يستطيع غير الاعضاء ادراكه الا بالتصريح والتوضيح .

وبما ان الشركة تحتاج الى تجديد وانعاش وتطير في المعارف والخبرات والاحكام والفلكور ، فان عملية اكتساب المعارف والافكار الجديدة — التي تتم بعد اخر اجتماع عقدته الجماعة — وتبادلها بين الاعضاء في اجتماعاتهم الصفري او الجانبية وفي تعاملهم اليومي ، يسهم في تقوية الجماعة وتوطيد اركانها ، كما تصبح الجماعة اشبه بجهاز هضمي يحتفظ بما يفيد ويلفظ ما لا يفيد عبر المناقشات والتعليقات التي يساهم بها الاعضاء في كل اجتماع .

ويسمى البعض ظاهرة تابلية الانسان في الجماعة لمشاركة غيره في المعرفة والخبرة والحكم او اشراكه فيها « بالعقل الاجتماعي » وينظرون اليه كمقل واحد موزع بين عدد من الجماليم . ويضيفون بأن لهذا العقل الاجتماعي قوة خلق وابداع خاصة ، لانه يصبح بمقدور عدد من الافراد الذين يجتمعون او يكونون جماعات بأن يأتوا بالفكر وخطط وقرارات ارقى من الافكار والخطط والقرارات التي يأتي بها فرد واحد او مجموعة من الافراد يعمل كل منهم على حدة . لكن يجب ان نذكر ان الاجتماع قد يؤدي الى اسوأ النتائج او لا يؤدي الى شيء على الإطلاق اذا كان اجتماعا سيئا . وفي جميع الاحوال فالقاسم المشترك الاعظم للاجتماعات انها ترضى تعطيلها لانفسنا كافراد وجماعات لتحسين وتنقية افكارنا وخططنا وقراراتنا وتطويرها . ففي الاجتماع يجري طرح الافكر والخطط ومشايير القرارات ودراستها وبلورتها بالفكر وخبرات ومعارف واحكام وسلطات وخيالات عدد من الناس اجتمعوا معا لهذا الغرض ، فالفكرة التي يطرحها احد الاعضاء تفحص وتنتق وتنبور بالمناقشة والبحث على نحو يشبه ما يحدث للمواد الكيميائية التي تتفاعل باجتماعها

مع مواد أخرى لتوليد مادة جديدة هي في النهاية مكونة من كل المواد التي اشتركت فيها ولكنها تختلف بعد التفاعل عن كل منها .

٣ - يوفر الاجتماع لكل مشترك فيه فرصة فهم الهدف المشترك للجماعة أو اللجنة وكذلك السبل التي يمكن له أو لغيره بواسطتها المساهمة في انجاح الاجتماع .

٤ - يخلق الاجتماع عند الحاضرين التزاما بالقرارات التي يتخذونها وبالأهداف التي يرسونها ، فعندما تتخذ جماعة ما قرارا معينا يلتزم عضو تلك الجماعة بقبوله والعمل بموجبيه ولو كان معارضا له ، والا كان عليه الانسحاب من الجماعة وهو امر نادر الحدوث ، لان استمرار العضوية تعني الالتزام بقرارات الجماعة . ولقد دلت الملاحظات والدراسات على ان تسعة اعشار معارضة القرارات داخل المؤسسات والجماعات تعود الى القبرم الناجم عن عدم استشارة العضو المعارض قبل اتخاذ القرار فيما يعود عشر منها الى عدم الموافقة على القرار . ولقد تبين انه يكفي في كثير من الحالات الاستماع الى الناس والاهتمام بوجهات نظرهم ليكونوا مع القرار . انهم عندها سيقولون بانهم يأسفون للقرار ولعدم الاخذ بوجهات نظرهم ولكنهم يؤيدونه لانه قرار الاغلبية ولانهم استشيروا فيه قبل صدوره .

ومظنا ان قرار فريق من الناس ملزم لجميع اعضائه ، فنان قوة اي قرار يصدر من اجتماعات اصحاب المراتب العليا في السلم الاداري اكبر من قوة اي قرار يتخذه المدير العام وحده لان تحدي قرار مجلس اصعب من تحدي قرار مدير عام اتخذه بمفرده . ولعل هذا مفيد لنا في ان نعمل على ان تصدر القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والخطط الطويلة الاجل عن سلطة عامة .

٥ - والاجتماع هو الفرصة الوحيدة للاعضاء للالتقاء وجها لوجه ، ولعل الوقت الذي يشمر به الجميع بان المشرف او المدير المسؤول هو قائد الفريق وليس مجرد موظف توجه اليه الكتب والمراسلات ، وبالمقابل فان الاجتماع هو الوقت الذي يرى فيه القائد يرشد ويقود لا مجرد شخص على رأس وظيفة ما .

٦ - والاجتماع منصة او مكان تظهر فيه المراتب والمقامات ، وليس من المفيد ان نستمر بالتظاهر او بالقول بان على الناس ان لا يهتموا بمراتبهم بالنسبة لبعضهم البعض داخل الجماعة ، فذلك وجه اخر من وجوه النظام الاجتماعي الذي علينا قبوله ومعالجته . فكلما نظام

تدل على : ١ - الترتيب او المراتب ، ب - والتعليمات والالامر ، ج - كما تدل على حالة استقرار : اي ما يجب ان يكون عليه حال الاشياء : كقولنا ضع كل شيء في محله ، وكما هو واضح ، فانه لا يمكن فصل هذه الدلالات عن بعضها .

وبما ان الاجتماع مناسبة يدرك بواسطتها كل عضو مرتبته بالنسبة لغيره من الاعضاء فان استبعاد هذه الوظيفة - المرتبة - للاجتماع غير ممكن وغير ضروري . وتتجلى هذه الظاهرة ( السلوك المرتبي ) عندما تكون الجماعة جديدة او لها قائد جديد ، او تتكون من رؤساء دوائر منفصلة يتنافسون على الترفيع والمراكز العليا . وقد يميل التنافس بينهم على مكان الجلوس الى حد طفيلانه على غيره ممن الاجراءات ولكنه يتراجع الى الخلف بمرور الوقت ويانتظام الاجتماع . واخيرا فانه بالرغم من امكانية تحقيق الاجتماع للوظائف السابقة : الا انه لا احد يضمن انه يستطيع ذلك في جميع الاحوال : فالاجتماع قد يكون مضيقا للوقت او امرا مزعجا او عائقا للمؤسسة عن تحقيق اهدافها .

### انواع الاجتماعات

مع ان غرضي من هذا البحث بيان النقاط الحرجة التي يتعرض عندها الاجتماع للفشل معظم الاحيان والتكيف المناسب لوضع الامور في نصابها ، الا انه يجب علي ان اعرض لانواع الاجتماعات بالنسبة لجمعيها . ويمكن تقسيم الاجتماعات بالنسبة لجمعيها الى ثلاثة اقسام :

١ - الاجتماع العام Assembly ويتكون من ( ١٠٠ ) مشترك او اكثر ولا يتوقع عادة في اجتماع من هذا الحجم سوى الاستماع الى الخطيب الرئيسي او الخطباء الرئيسيين .

٢ - المجلس Council ويتكون من ١٠ الى ٥٠ عضوا ، ويقتصر نشاطه عادة على الانصات للخطيب الرئيسي او الخطباء الرئيسيين ، الا ان اجتماع المجلس يختلف عن الاجتماع العام في كون المجلس يسمح بطرح بعض الاسئلة والتعليق عليها .

٣ - اللجنة Committee ويصل عدد افرادها الى اثني عشر عضوا بالاكثروميزتها حرية كل فرد فيها في المشاركة على قدم المساواة مع بقية الاعضاء في عمل اللجنة باشراف رئيسها .

ان اجتماع اللجان او هذا النوع من الحجم من الجماعة هو موضوع

بحثنا هذا ، سواء سميت لجنة او لجنة فرعية او جماعة دراسية او فريق عمل او مشروع او مجلس او اي اسم اخر ، فاجتماعاتها هي اكثر الانواع كمية وشهرة في العالم ، ويمكن ارجاع نشأتها الى عصر الانسان الصياد . ومن المؤكد انها تثال نصيب الاسد من الاحد عشر مليون اجتماع التي تعقد كل يوم في الولايات المتحدة .

واذا انتقلنا من تصنيف الاجتماعات حسب حجمها ، فاننا نجد ان هناك اعتبارات معينة تؤثر بشكل عميق على طبيعة الاجتماع مثل :

## ١ - تكرار الاجتماع

فالاجتماع اليومي يختلف عن الاجتماع الاسبوعي ، والاسبوعي يختلف عن الشهري ، والريعي من السنوي ، والمنظم يختلف عمن غير المنظم ، وغير المنظم يختلف عن الطارئ وهكذا . وبالجمله يحدد تكرار الاجتماع ، ولعله يقرر ، درجة الوحدة بين اعضاء الجماعة .

## ٢ - العضوية او التكوين

ممن تتكون الجماعة ؟ . وبعبارة اخرى من هم اعضاء الجماعة ؟ . هل يعملون معا في نفس الادارة او المشروع ؟ . هل يقومون باعمال مختلفة ولكنها متوازية من حيث المرتبة كما هو الحال في اجتماع ممثلي المبيعات او مديري التربية والتعليم في المناطق ؟ . ام هم مجموعة غير ذلك كل منهم غريب عن الآخر لا يوجد بينهم ولا يجمعهم غير الاجتماع والمصلحة المشتركة في تحقيق اهدافه ؟ . ولعل الاجابة على هذه الاسئلة تساعد الرئيس على تلميس الوسائل المناسبة لاتجاح الاجتماع .

## ٣ - الاهتمام والادافعية

هل للاعضاء هدف مشترك يسعون لتحقيقه كما هو الحال عند اعضاء فريق كرة القدم ام ان هناك نوعا من التنافس بينهم كما هو الحال عند مديري الشركات المتفرعة عن الشركة الام عند اجتماعهم مع المدير العام او رؤساء ادارة الابحاث والانتاج والتسويق عند اجتماعهم لبحث الموازنة المخصصة لكل ادارة للسنة القادمة ؟ . ام ان الرغبة في النجاح عن طريق الاجتماع هي التي توحدهم كما هو الحال في اجتماع معين لتعبيد شارع او بناء مدرسة او في اجتماع لجنة لتصميم انتاج صناعي معين .

## ٤ - عملية اتخاذ القرارات

كيف يتوصل الاعضاء المجتمعون في النهاية الى اتخاذ القرار ؟ هل يتوصلون اليه بالاجماع ام حسب الشعور السائد في الاجتماع كما يعبر عنه الرئيس ، ام بأغلبية اصوات الحاضرين ؟ . ام يترك القرار للرئيس نفسه بعد ان يكون قد استمع الى الحقائق والآراء والمناقشات ؟ . لو نحينا هذه المعايير جانباً فاقننا نجد ان الاجتماع اليومي هو اكثر الاجتماعات شيوعاً او اكثرها نجاحاً فهو ليوميته يجعل المجتمعين اكثر قرباً وتواصلاً كما انه يكون اقصر مدة واقل اجراءات . اما الاجتماعات الاخرى الاسبوعية والشهرية وما في طبيعتها والاجتماعات غير المنتظمة والطارئة والخاصة فامرّها مختلف ، فالاعضاء في الاجتماعات الدورية يعملون في مشاريع مختلفة ولكنهم من نفس المرتبة وتتضمن عنصر المنافسة وامكانية قيام الرئيس باتخاذ القرار لوحده ، وفي الثانية لا يوجد لقاء مباشر بين الاعضاء ولا يوحدهم الا الحاجة الى نجاح المشروع الذي يعملون له ، ومن ثم يقوم الاعضاء بالتصويت في الاجتماع ويحتفظ كل منهم بحق رفض القرار الذي لا يعجبه .

في الاجتماعات تلك ، تلتقي كل انواع التيارات الانسانية المتضاربة ، مما قد يضيع او يطير موضوع الاجتماع كما ان اخطاء علم النفس وطريقة الرئيس في ادارته قد تفشل الاجتماع، وبما ان مراتب المشتركين في هذه الاجتماعات عالية وقراراتهم تؤثر على فعالية وكفاءة ونجاح بل وصيانة المؤسسة في بعض الاحيان ، فلنني اوجه الدروس والعبر المستفادة من هذا البحث اليهم .

### ماذا تفعل قبل الاجتماع ؟

السؤال الاهم الذي يجب ان يطرحه الرئيس على نفسه قبل الاجتماع هو : لماذا الاجتماع ؟ . ما الغرض او الهدف الذي نسمى لتحقيقه من هذا الاجتماع ؟ . ولتوضيح المطلوب يمكن ان نطرح السؤال بصيغ اخرى فنقول : ما النتائج المترتبة على عدم عقد الاجتماع ؟ . كيف اعرف ان الاجتماع كان ناجحاً او فاشلاً بعد ان ينتفض ؟ . وبعبارة اخرى ، اذا لم يكن هدفك من الاجتماع محدداً وواضحاً فلا داعي لعقده لان عقده سيكون عبثاً عن مضیعة للوقت فقط .

### كيف تحدد اهداف الاجتماع ؟ .

لقد عرضنا سابقاً الوظائف الاساسية لجميع الاجتماعات ، فاذا كنت تسمى لاستخدام الاجتماع لتحقيق اهداف ما ، فعليك ان تصنف ما يرد



على جدول الاجتماع الى ثلث الاهداف الاربعة التالية حتى تمكن من تحقيق اهدافك :

#### ١ - الهدف الاعلامي التثقيفي

ونستدرك فنقول انه نوع من تضييع الوقت قصر الاجتماع على اعطاء حقائق معينة يمكن لرسالة تتضمنها وتوزع على الاعضاء ان تنفي بالفرض على نحو احسن ، لكن اذا كان الامر متعلقا بسماعها من شخص بعينه او انها تحتاج الى توضيح او تعليق عليها لتكون ذات معنى او كان لها ابعاد على الاعضاء ، فلا مانع من ادراجها في جدول الاجتماع . ويدخل في عداد الاجتماع الاعلامي التثقيفي عرض تقارير سير العمل التي تجعل الجماعة على علم بالوضع الراهن للمشروع المسؤولة عنه او مراجعة المشاريع المنجزة من اجل الوصول الى حكم جماعي يتعلق بالمعبرة والخبرة المكتسبة منها للمشاريع القادمة .

#### ٢ - الهدف البنائي الإبداعي

ويتجلى في الاجتماع الذي موضوعه : ماذا يجب علينا ان نعمل ؟ . ويتضمن ذلك بحث المشكلات المحتاجة الى ابتكار او سياسة او استراتيجية جديدة لمعالجتها كوضع هدف جديد لمستوى المبيعات او الانتاج مثلا ، او لانتاج مسحوق غسيل جديد او وضع طريقة عمل جديدة ، والاجتماع هنا هو اشبه بدعوة للمشاركين لتقديم معارفهم وخبراتهم للاستفادة منها . ومن الجلي ان اهداف الاجتماع لا تتحقق بدون حضور الاطراف المعنية ، وبدون الحفر في العمق في الموضوع المطروح .

#### ٣ - توزيع المسؤوليات التنفيذية

قد يكون الفرض من الاجتماع البحث عن طريقة لتنفيذ ما اتفق عليه او ما اقر . ولذا ، يعقد هذا النوع من الاجتماع في اعقاب اقرار السياسة او الاستراتيجية الجديدة لنشاط ما . كما هو واضح فان هذه المرحلة من العمل تتطلب بتوزيع المسؤوليات التنفيذية المتعلقة بمختلف عناصر واجزاء السياسة او الاستراتيجية الجديدة على المجتمعين . ولذا تكون غاية الاجتماع مساهمة الحضور في تحمل المسؤولية لتنفيذ ما اتفق عليه وما تم الوصول اليه ، وبما ان الرئيس والمؤوس يتأثران بالقرار فان مساهمتهما في تنفيذه تصبح ضرورية .

قد يقول قائل انه من الممكن توزيع المسؤوليات التنفيذية بدون اجتماع

اي من طريق لقاء الرئيس بالرؤوس . ولكن هناك اعتبارات عديدة تجعل توزيع المسؤوليات عن طريق الاجتماع امرا مرغوبا فيه . -  
اولا : يمكن الاجتماع الاعضاء من الكشف عن افضل طريقة لتحقيق الاهداف .

ثانيا : والاجتماع يمكن كل عضو من فهم الطريقة التي سينفذ بواسطتها الجزء الموكول اليه من العمل ، وكذلك التأثير فيها على نحو يجعل عمله يتكامل مع اعمال الاعضاء الاخرين ومع العمل ككل .

ثالثا : والاجتماع ضروري لتنفيذ القرار الذي تتخذه جهات عليا ، لانه يضمن موافقة المنفذين على القرار ، واذا كان الامر كذلك فان اعطاء الاعضاء ( كجماعة ) فرصة لتكوين خطة عمل كاملة لتنفيذ القرار عامل حاسم في الحصول على موافقتها عليه ، وقد يجعلها ذلك تشمر بأن القرار هو قرارها . وسيلتزم كل عضو عندئذ بالقرار كما ستصبح المسؤولية جماعية بالنسبة للشكل النهائي للمشروع ومردية بالنسبة لكل فرد وذلك من الجزء الذي تحمله منه . وهكذا نرى أن الاجتماعات هذه تبدأ بعرض سياسة معينة وتنتهي بخطة عمل .

#### { - الهدف التشريعي او التنظيمي ( الاداري )

بالاضافة الى ما سبق ، هناك الهيكل التنظيمي والتعليمات والانظمة والقوانين والروتين والاجراءات التي تتم النشاطات بواسطتها ومن خلالها ، فقد يثير او يخلق موظفي المؤسسة ويشكل تهديدا لمراتبهم في السلم الاداري احداث تغيير في بنية الادارة والتنظيم القائم ، ولذا ، فان الجهة المسؤولة بحاجة الى تأييد القادة او الرؤساء الذين تتأثر جماعاتهم بهذا التغيير لانجاح التغيير ، والا فان ترك المؤسسة بدون احداث تغيير ايجابي في بنيتها الادارية والتنظيمية والتشريعية قد يمنحها من التكيف مع العالم المتغير من حولها مما يؤدي الى تحجرها او اتهيارها . كما أن احداث تغيير نمطي ( او ورتني ) لا تؤيده القاعدة او الاشخاص الذين يقودونها هو ضرب من خداع الرئيس لنفسه او لرؤسائه وللجماعة ذات العلاقة .

وفي ضوء ذلك ، يجب ان نعمل على ان يتبنى القادة او الرؤساء الاساسيون من الداخل - في نفوسهم لا ظاهريا - القرار بالتغيير حتى يحدث التغيير . واذا ما تبين ان هناك معارضة قوية فان من الخطورة بكان اتباع طريقة النعامة باغلاق باب النقاش واصدار القرار بمرسوم . والقادة الحقيقيون لا يتوقعون قرارات سريعة او مسرعة في ما يتعلق باحداث التغيير في بنية المؤسسة واجراءاتها التي تعود الذين نشأوا في ظلها عليها .

اذن ، فعلى القادة هؤلاء ان يهيئوا انفسهم لترك نقاط الخلاف معلقة لبعض الوقت من اجل اتاحة الفرصة لمزيد من المناقشات والمشورة . ولقد عبر فرانسيس بيبكون عن هذا الموقف بدقة حين قال : « ان الامور التي لا يأخذ الوقت فيها حقه لن يعترف بها الوقت فيما بعد » .

### كيف تستعد للاجتماع ؟

يمكن ان يحقق الاجتماع الواحد الاهداف الاربعة السالفة الذكر ، وليتم ذلك ، يحسن بالرئيس ان يطلع على جدول الاعمال قبل موعد الاجتماع ليكتب بجانب كل بند على الجدول الهدف الذي يحققه الاجتماع ، فبهذا التمرين يستطيع الرئيس معرفة المطلوب او المتوقع من الاجتماع ، بالنسبة لكل بند ، كما يساعد على معرفة الاعضاء الأكثر صلة بكل بند من البنود ، وكذلك الاسئلة التي يمكن ان توجه اليهم بصدد هذا .

### الحضور

قد تكون كثرة اعضاء اللجنة او الحضور المعطل الاول لنجاح اي اجتماع او اعمال اية لجنة وقيمتها . وتشير الدراسات والابحاث العديدة التي اجريت على الحجم الامثل للاجتماعات المثمرة ان العدد الامثل للاعضاء هو اربعة الى سبعة وفي اسوء الحالات اثنا عشر .

اذن تقع على عاتق الرئيس مهمة تقليص العدد الى الحجم المناسب لتمكين كل عضو من المشاركة فيما يدور في الاجتماع . وليتمكن الرئيس من استثناء البعض من عضوية اللجنة ، وبخاصة اولئك الذين يتوقعون ان يدعوا اليها يمكنه ان يستغل بلباقة حيل الانسان النفسية كي لا يجرح شعورهم وليتجنب المواجهة معهم . بل انه يستطيع اخذ موافقتهم او نيل رضاهم على استثنائهم من اللجنة ، اذا استغل ادعاء الانسان المستثنى بأنه مرهق من كثرة العمل .

اما اذا فشل الرئيس في تقليص الحجم الى الحد المناسب فلان بإمكانه تجربة « التكتيكات » التالية :

١ - تحليل جدول الاعمال لمعرفة مدى الحاجة لحضور كل واحد من الاعضاء للاجتماع ، ثم اعادة بناء الجدول بحيث يترك نصف الحضور الاجتماع في نهاية النصف الاول من الوقت المقرر للاجتماع ، فيما يحضر النصف الاخر الاجتماع فيه .

ب - ان يسأل نفسه فيما اذا كان يحتاج الى عقد اجتماعين صغيرين منفصلين بعد اجتماع واحد موسع .

جـ — ان يقرر فيما اذا كان بإمكانه ان يطلب من مجموعة او اثنتين مناقشة الموضوعات المطروحة قبل عقد الاجتماع الرسمي ومن ثم يدعو مجموعة منهما لتقديم مقترحاتها . وليذكر الرئيس ان بضع كلمات او دردشة عابرة مع احد الاعضاء قبل يوم من موعد الاجتماع يمكن ان تزيد من قيمة الاجتماع ، لما لضمان طرح نقطة معينة من الحضور —دلا من ان يطرحها الرئيس او لمنع اضاعة الوقت في مناقشة نقطة خارجة عن موضوع الاجتماع .

### الاوراق اللازمة

تعتبر ورقة جدول الاجتماع اهم ورقة في الاجتماع على الاطلاق ، فجدول الاجتماع المعد جيدا يجعل الامور واضحة ومفهومة . ولعل الخطأ الذي يقع فيه البعض هو جعلهم الجدول موجزا جدا او غامضا دون مبرر . ان تضمين الجدول عبارة مثل « الموازنة التنموية » لا يساعد احدا على فهم المطلوب ، بينما ايراد المسألة كالتالي : — بحث الاقتراح الخاص بتخفيض الموازنة التنموية لسنة ١٩٧٧ بسبب تأجيل طرح الانتاج الجديد للمصنع — يساعد اعضاء اللجنة على تكوين بعض الانكار والاطلاع مسبقا على بعض الحقائق والارقام . ويجب على الرئيس ان لا يخشى طول جدول الاجتماع ما دام ذلك ناجما عن تحليله لبنود الجدول بدقة لا عن اضافة بنود كثيرة لا يسمح وقت الاجتماع بالتعرض اليها . ومن المفيد للاجتماع ذكر السبب او الاسباب التي ادت الى تضمين الجدول هذا البند او ذاك . واذا كان لاحد البنود اهمية خاصة عند الحضور ، فان من المستحسن فصله عن بقية البنود وتغطيته بالملاحظات اللازمة .

ولعل من الضروري ان يكتب الرئيس بجانب كل بند الاشارات اللازمة له مثل : للعلم ، للمناقشة ، لاتخاذ قرار .... الخ لما في ذلك من فائدة في توجيه الاعضاء الى التركيز على المطلوب منهم وتوفير الوقت والجهد .

واخيرا ، ليس مفيدا قيام الرئيس بتوزيع جدول الاجتماع على الاعضاء قبل وقت طويل من موعد الاجتماع لان الاعضاء الاقل تنظيما ينسونه او يضيعونه . ولعل توزيعه قبل يومين او ثلاثة ايام من الموعد كاف — ما لم يكن هناك ملاحق ووثائق كثيرة يلزم الاطلاع عليها او دراستها .

### اعتبارات « ورقة » اخرى

ان ترتيب بنود الاجتماع مهم ، ومن البديهي ان توضع البنود الملحة التي تحتاج الى اتخاذ قرار قبل البنود التي يمكن تأجيلها لاجتماع قادم ، وفي جميع الاحوال يجب ان تحيط علما بما يلي :

١ — الجزء الاول من الاجتماع اكثر حيوية وابداعا من الجزء الاخير منه ، لذلك يستحسن وضع البنود التي تحتاج الى تفكير وعقول صافية او اللعبة في مقدمة الجدول . وبالمقابل يمكن تأخير الموضوع الذي يحتل اهتمام الجميع حتى يوفر له الوقت الكافي للاخذ والعطاء والبسورة . اما البند المحوري ( نجم الجدول ) فيفضل ان يعرض بعد ١٥ — ٢٠ دقيقة من بدء الاجتماع لاعادة تركيز انتباه الاعضاء الذي يندثر ويتبخر عادة بعد مرور هذا الوقت .

٢ — هناك موضوعات توحد الحضور واخرى تثير بينهم الخلاف والشقاق والانقسام ، وتلك مشكلة عويصة للرئيس . ويمضهم يفضل ان يبدأ الاجتماع بالموضوع الموحد قبل الوصول الى حالة الانقسام، فبما يفضل بعض اخر العكس اي ان ينتهي الاجتماع بوحدة الجماعة بعد انقسامها وفي الحالتين يجب ان يكون الرئيس على وعي مسبق بالخيار السذي يريده لان وعيه بذلك كثيل بايجاد فرق كبير في جو الاجتماع . وكفاءة يستحسن ان ينتهي الاجتماع بموضوع يوحد الاعضاء..

٣ — ومن الاخطاء الشائعة انغماس المجتمعين في موضوع تافه او بسيط ولو انه احبنا عجل على حساب المواضيع ذات الاهمية الرئيسية على المدى الطويل . ويمكن علاج هذا الاتحراف بتحديد الوقت الذي تبدأ فيه مناقشة الموضوع الرئيسي ذي الاثر البعيد المدى والتمسك بهذه البداية .

٤ — يفضل ان لا تزيد مدة الاجتماع عن ساعتين او ساعتين ونصف ، لان الاجتماع بعد ذلك لا يحقق شيئا ذا قيمة .

٥ — ولعلها فكرة حسنة ان يبين على الجدول الوقت الذي يبدأ وينتهي فيه الاجتماع .

٦ — واذا كانت هناك حاجة الى ان يطول الاجتماع فان من المستحسن اتخاذ الاجراءات لبدنه قبل الغداء بساعة او قبل انتهاء الدوام بساعة . وعلى وجه العموم يمكن طرح الموضوعات التي يجب الايجاز في مناقشتها قبل عشرة دقائق من موعد انتهاء الاجتماع .

٧ — ولعل توزيع اوراق تعطي لمحة عن خلفية الموضوع او تحتوي على محضر الاجتماع السابق واوراق بيضاء لكتابة الاقتراحات عليها فكرة حسنة ليس من شأنها توفير الوقت فحسب ، بل هي تساعد على تكوين اسئلة وتاملات مسبقة ايضا يمكن ان تثرى المناقشة . ولكن الفكرة

تعرض للتخريب عندما تكون الاوراق التوثيقية كثيرة وطويلة . والبديل ان تكون موجزة تحوى على خلاصة قصيرة فقط ، وعلى الرئيس قراءة الاوراق المكتوبة التي توزع مسبقا او على الاقل ان لا يلقى عليه القبس جاهلا بمحتوياتها .

٨ — وكما ذكرنا يجب ان تكون الاوراق الموزعة المكتوبة موجزة بسيطة ، ما دام يطلب من كل عضو قراءتها . وانه لعناء كبير ان ندعو عددا من الناس لحضور اجتماع من اجل قراءة ست صفحات كثيفة ومن الحجم الكبير . وقد يشذ عن هذه القاعدة الاوراق المالية والاحصائية اللازمة لتأييد او توضيح نقاط معينة يمكن ان تثار في الاجتماع وتستخدم هذه الاوراق كوثائق يرجع اليها لا لבלاغها للحضور ، ومن المستحسن عمل جداول لها في الاجتماع نفسه .

٩ — ويجب الاطلاع على كل البنود الواردة في الجدول مسبقا ، اذا كان لا بد من مناقشتها جيدا ، وان اضافة عبارة « اية موضوعات اخرى » في اسفل الجدول هي دموع لتضييع الوقت على ان ذلك لا يعني انه ليس بإمكان الرئيس اضافة بنسود جديدة اثناء الاجتماع اذا دمت الضرورة ، او اقترح عليه احد الحضور ذلك ، كما انه لا يعني انه ليس بمقدوره تخصيص وقت للمناقشة العامة غير المنظمة بعد انتهاء جدول الاجتماع .

١٠ — يقوم الرئيس باضافة ملاحظاته ووجهات نظره اثناء تأمله لبنود الاجتماع قبل الاجتماع ، اي انه يجدر بالرئيس ان يخصص هامشا للملاحظات وانكاره وان تكون الترتيبات النفسية والفكرية جاهزة لديه لمواجهة ما قد يطرا في الاجتماع .

### وظيفة الرئيس

لنفترض الان انك مينت رئيسا لاحدى اللجان . ستقول لكل واحد ممن ينظرون اليك : انه عمل ملل وانها مهمة صغيرة ، ولتخفف من غيرتهم تقول : لقد مينت بسبب مسئولتي . والمسألة الهامة في هذه المناسبة انك ستقول له مهشينا لا محالة ، فالرئاسة تولد شعورا بالفخر وليس بمقدور احد ان يخفي هذا الشعور وفلك بشكل ثلاث ارباع المشقة التي يعاني منها الرئيس .

## هل انت سيد ام خادم ؟

يصدر عن تعيين الناس رؤساء للجان تصرفات متباينة . فمنهم من يجدها فرصة لفرض رغباته على اعضاء اللجنة التي يرأسها معتقدا انه اعطي الحق لذلك ، او فوضت اليه السلطة ليفعل ذلك وعلى الاعضاء الموافقة على ما يريد . ومنهم من يشبه سلوكه سلوك رئيس معسكر الكشافة الذي يفتح من النشاط الكشفي برؤية اعضاء الفريق يعملون يدا واحدة ولو لم يحقق ذلك اي انجاز وكأن رئاستهم اشبه بعملية لا نهاية لها من القاء الحطب في نار المعسكر دون ان يطبخ على النار شيء . ومنهم الرئيس غير الوائق بنفسه والرئيس الكسول الذي يرى في الاجتماع فرصة لتوكيد نفسه واخذ تاييد اللجنة لتغطية كسله وخموله واذا لم يتحقق شيء فانه سرعان ما يضع اللوم على اعضاء اللجنة مستغلا مظاهر الخلاف في وجهات النظر بينهم ليبرر فشله في الوصول الى اية نتيجة او قرار .

ورغم ان كثيرا من الرؤساء لا يصلون الى هذا الحد المتطرف ، الا انهم مع ذلك يشعرون بنوع من ازدياد الحجم او الفخامة المدغدة للانسان عندما يتاح للواحد منهم الجلوس على راس طاولة الاجتماع للمرة الاولى . ومع ان الشعور بذلك ليس خطيئة في حد ذاته ، الا ان المضي بعيدا فيه واطلاق العنان له نتيجة الافتراض بأن كل عضو في اللجنة يشارك الرئيس شعوره هذا هو الخطيئة .

ولعل من الضروري ان ننبه الى ان اطلاق الرئيس العنان « لشعوره الرئاسي » هو الحاجز الوحيد الكبير الذي يقف دون نجاح الاجتماع ، ولذا ، فان اول واجب عليه هو وقف اغراء النفس البشرية بالاتسياق وراء هذا الشعور كي لا يسقط في حفرة محاذيره . وليعلم اي رئيس ان الاستحواذ على الكلام اثناء المناقشة هو العلامة الاكثر دلالة على بداية الاتسياق وراء هذا الشعور .

وليسمح لي القاريء بان ابين له بأن احسن رئيس خدمت تحت امرته هو سيدة كانت تنصت تدخلها في النقاش على جملة واحدة او جملتين في الاكثر ، ولقد كانت تمنع نفسها من ان تزيد عن ذلك في اي اجتماع تراسه . ومع ان هذه القاعدة صارمة كالسيف الا انني قلما كنت اجد واحدا من الحضور ينظر اليها كرائسة سيئة .

ولنتذكر ان هناك مصدرا مشروعا واحدا للسرور بالرئاسة ، وهو السرور الناتج من الانجاز . ان الاجتماعات ضرورية لطبية حاجات انسانية

اساسية ولكنها تكون كذلك اذا شعر الحضور بأنها تحقق هدفا معينا ليس بمقدور اي منهم ان يحققه بمفرده .

وحتى يستطيع الرئيس تحقيق الاهداف التي من اجلها تم تكوين اللجنة فانه يتصرف كخادم للجماعة لا كسيد عليها ، لان دور الخادم يجعله يساعد الجماعة على الوصول الى احسن استنتاج او افضل قرار وفي احسن صورة . انه يفسر ويوضح ويحرك ويعلق حتى يدفع النقاش والابداع الى الامام ، وعلى نحو يجعلهما يولدان قرارا يفهمه ويوافق عليه الجميع وكأنه تعبير عن ارادتهم جميعا حتى ولو لم يوافق عليه بعض الافراد .

ان المصدر الحقيقي لسلطة الرئيس على الاعضاء هو التزامه القوي الواضح الذي يدركه الاعضاء تجاه اهداف الجماعة . وكذلك مهارته وفعاليته في مساعدة الاعضاء وتوجيههم نحو الاتجاز . عندئذ لا تصبح مسألة الضبط والربط والنظام امرا يفرضه الرئيس على الاعضاء بحكم الصلاحيات المخولة اليه وانما مسألة تفرضها روح الجماعة على كل عضو فيها لولايتها من الانحراف والتكلم عن تحقيق الاهداف المرجوة .

وحالما يدرك الاعضاء بان الرئيس ملتزم باهداف الجماعة فانه لا يحتاج الى عناء كبير لضبط الاجتماع ، ان الاحساس بالحاجة الملحة للإنجاز او الرغبة القوية في الوصول الى افضل قناة وبأسرع ما يكون كاداة للضبط والنظام افضل بكثير من اية مطرقة يستخدمها الرئيس مهما كانت ضخمة الصوت . ففي وضع منظم من الداخل من هذا النوع يستطيع الرئيس وقف النقاش بسهولة لينبه الى ان الوقت لا يسمح بالتركيز كثيرا على هذه النقطة او لا يسمح بالقاء الخطابات الطويلة عند التعليق على تلك ، وان المطلوب هو نحس هذه النقطة ثم النقطة تلك وهكذا .

ولن يعجز الرئيس الذي يريد العثور على طرق مؤدية لاستخدامها للتدخل في النقاش دون توليد شعور بالاستياء عند بعض الاعضاء . ومن هذه الطرق اظهاره شيئا من التبرم بتعديل جلسته على نحو ما او بتثبيت عينيه على المتكلم ، او شد عضلاته ، او تقطيب حواجبه ، او الإمساء الخفيفة برأسه ليقول ان هذه النقطة او تلك عولجت سابقا . كما انه يستطيع من خلال اجابته او تعليقه ان يوحي للحضور بأنه يتعين عليهم التقدم الى الامام ، كما يستطيع من خلالهما ايضا الاشادة بالنقاش او بالاقتراح الذي يخدم تحقيق الاهداف المرجوة ، او ان يتبين من طرف خفي ، او غير مباشر ، ان لدى اللجنة وقتا كافيا لمابعة هذا الاقتراح وحث المتكلم على مزيد من الافصاح عن وجهة نظره . وسوف يفهم الحضور بعد عدد قليل من الاجتماعات لغة



الرئيس — غير المحكية — هذه التي تصبح اللغة السائدة التي يعلم الرئيس جماعته بوساطتها ، ويرسخ نموذج أو سلوك للاجتماع الذي يريد عن طريقها . وهو في خدمته للجماعة يشبه الدليل الذي تستأجره جماعة المتسلقين لجبل ما ، لارشادها الى قمته . فلان الدليل يعرف الطرق وعلامات الطقس والوقت اللازم لبلوغ القمة ياخذ المتسلق برأيه او بدعوته لهم عندما يقول : هيا بنا نمشي بسرعة هنا او بحذر هناك .. الخ ...

ومما يعطل دور الرئيس كخادم احيانا كون الرئيس عموما هو مديبر الاعضاء في المؤسسة ، ولكن ذلك يجب ان لا يغير من حقيقة دوره كخادم ، ولعل دور الخادم يكون اكثر وضوحا في حالات الخدمة العامة للحي او للقرية عند مواجهة طارئ معين . عندها يكون الرئيس هو ذلك الشخص الذي يتوسم فيه اهل الحي او القرية تحقيق هدفهم كتعبيد شارع الحي او بناء مدرسة للبنات في القرية . وينبثق عن هذا التعريف سؤال فني له جواب يستحق الاهتمام والسؤال هو : هل يستطيع الرئيس الجمع بين دوره كرئيس ودوره كمعضو له وجهة نظر معينة ؟

وللإجابة على هذا السؤال قام بعض الباحثين بدراسات مثيرة فترأسوا مئات الاجتماعات ليعرفوا مباشرة وعن طريق التأمل الباطني لذواتهم ما الذي يكون عليه وضع الرئيس . ولقد كان القاسم المشترك الاعظم بين ما وجدوه في دراساتهم هو انه يوجد لكل مناقشة ( اجتماع ) فعال قائدان ، اطلقوا على الاول اسم : قائد الفريق او القائد الاجتماعي ، وعلى الثاني اسم : قائد العمل او المشروع . وسواء كان للقيادة دور او دوران فان تمسكنا بالدور الاجتماعي للقائد افضل . فاذا اراد الرئيس تبني نقطة معينة ، فانه يلجأ الى احد الاعضاء لاخذ النقاش الذي يتركه يأخذ مجراه . نعم ، قد يغير ويعمل وجهة نظره عند الاستماع الى النقاش ، واذا لم يفعل ذلك يكون اسهل عليه تأييد وجهة نظر احد الاعضاء في نهاية النقاش اي بعد الاستماع الى جميع وجهات النظر . ويظهر ذلك من طريقة تلخيصه للنقاش حيث يفهم منه انه بجانب هذا الرأي او ذاك . اما دوره كقائد عمل فقد يلعبه العضو التالي له في المرتبة ، او يقوم به الرئيس نفسه بالنسبة لموضوع معين اذا لم يكن الموضوع مما يثير النزاع والصراع بين الاعضاء . والخلاصة ان على الرئيس الاحتفاظ بدوره كقائد اجتماعي او قائد فريق ولو كلفه ذلك التضحية بدوره كقائد عمل او مشروع وعلى اي حال يخاطر الذين يصرون على تكرار ابراز الدور الثاني للرئيس في اول جلستين او ثلاثة من جلسات اللجنة بايجاد نوع من المعارضة لهم بين المجموع لكن ضرر هذه المعارضة على المجموع يصبح اقل اذا وجهت ضد قائد العمل لا القائد الاجتماعي .

## بنية المناقشة

لا توجد طريقة صحيحة أو خاطئة لتكوين بنية للمناقشة في الاجتماعات فعند أي موضوع يأخذ الأعضاء في التعبير عن تفكيرهم تجاهه ومن ثم يصلون إلى قرار ويؤجلون المناقشة إلى اجتماع آخر ، ولعل من الخطأ ربط مناقشة كل نقطة على جدول الاجتماع باخراج معين لا يتغير .

وبالرغم من هذا الخطأ هناك تنظيم منطقي للمناقشة . ومع أن هناك أسبابا تدعونا لتجنب التقيد به إلا أنه لا توجد أية أسباب تمنع من الإحاطة به . ولعل وعي المراحل التالية للنقاش والتقيد بها يساعد على إطلاق المناقشة وتقدمها . وسوف تجد أن هذه المراحل شبيهة بالمراحل أو الخطوات التي يتبعها الطبيب في التعامل مع المريض .

### ١ - ما أسباب المشكلة ؟

يشبه وجود بند ما على جدول الاجتماع العارض المرضي الذي جعلنا نذهب إلى الطبيب . فقولنا « انني اشعر دائما بالألم في ظهري » شبيه لقولنا « لقد ازدادت الصادرات الألمانية فيما انخفضت الصادرات الفرنسية » . فالتولان يتضمن أن وضعا غير سليم موجود ويحتاج إلى علاج . وذلك هو كل ما نعرفه عن الوضع إلى أن يزور المريض الطبيب وتجتمع لجنة السوق المشتركة للتسويق .

### ٢ - منذ متى حدث ذلك ؟

عند زيارة الطبيب فانه يبدأ بدراسة تاريخ الحالة وجمع كل الحقائق المتصلة بها ، ومثل ذلك تفعل لجنة السوق المشتركة أثناء المناقشة . ولعل وجوب أساس مشترك للموضوع أو مقدمات مشتركة عند جميع الأعضاء يسهل الوصول إلى قرار . وقد يساعد طرح بعض الأسئلة ذات العلاقة مثل : متى بدأت صادرات فرنسا في الانخفاض ؟ هل ارتفعت صادرات ألمانيا بشكل غير عادي ؟ هل لدى فرنسا مشكلات نقل وتصدير ، أم أنهم — في فرنسا — يبذلون جهودا أقل للبيع ؟ أم أنهم يعانون من أزمة إعلانات . ؟ فهذه الأسئلة تساعد على خلق الأساس المشترك وإذا لم تقدم أجوبة شافية لكل هذه الأسئلة فإن تسامحا كبيرا من المناقشة سيضيع .

### ٣ - هل تستلقي على السرير ؟

يقوم الطبيب بعد ذلك بفحص جسم المريض لمعرفة حالته الراهنة وكذلك تفعل اللجنة عندما تحاول معرفة الحالة الراهنة لوضع الصادرات الفرنسية.

ما هي الاجراءات التي اتخذتها فرنسا لزيادة الصادرات ؟ هل تدل الطلبات الطويلة الاجل على استمرار هذا الاتجاه ؟ ماذا تقول آخر الاحصاءات ؟ ما هو الوضع الراهن للانتاج والمخزون ؟ كم خصص من الموازنة للاعلانات ؟ .

#### ٤ - يبدو ان لديك انزلاقا غضروفا ؟

وعندما تتجمع الحقائق ننقل للتشخيص وهو ما يفعله الطبيب بسرعة بسبب علمه وخبرته . فهو يستبعد جميع التفسيرات التي لا تمت بصلة الى المرض ، ويحتفظ باقل عدد ممكن من التفسيرات ليقرر في النهاية ان المرض هو انزلاق غضروفي وان علاجه يحتاج الى اجراء عملية او النوم مدة ثلاث اشهر على فراش صلب .

وما تفعله اللجنة ليس شيئا مختلفا من حيث الجوهر عما يفعله الطبيب ، فهي تقدم على استبعاد كل ما ليس له علاقة بالمشكلة واحدا وراء الآخر ، حتى تصل في النهاية الى الاسباب والعلاج ، فقد تجد ان السبب هو ما تتجمع به الشركات الالمانية من حيوية ونجاح اعلاني وما احدته نوع التوضيب الجديد للبضائع في فرنسا من عزوف الزبائن عن طلب البضاعة الفرنسية .

#### ٥ - اشتر هذا العلاج

من المحتمل ان ينتقل الطبيب بسرعة الى وصف العلاج وذلك بكل تأكيد ما يجب على كل لجنة تجنبه اي السرعة في وصف العلاج . وفي حالة غموض الموضوع يستحسن اجراء المناقشة على مرحلتين .

١ - وضع سلسلة من الاختبارات . ونوصي بعدم رفض اي اقتراح في البداية لكن يجب اختيار وربط العناصر الجيدة فيها حتى تتمكن اللجنة من تكوين عدد مدروس متسلسل ومعقول من الخيارات .

ب - بعد وضع سلسلة الاختبارات هذه تختار اللجنة اصلحها . واذا كان الموضوع معقدا او ذا اهمية خاصة ، فان من الاهمية بكان قيهام الرئيس باعلان طريقة المناقشة على الاعضاء لاحفظها في راسه وكتبتها سر ولعل كتابة رؤوس اعلام على لوحة يراها الجميع امر مفيد لانه يوفر على اللجنة الكثير من الوقت والجهد اللذين يضيعان عند صياغة ما اتفق او تم الوصول اليه .

#### ادارة الاجتماع

هناك شبه بين ادارة الرئيس للاجتماع وادارة السائق للسيارة .

نمثلا ان للسائق وظيفتين اولاهما التعامل مع الطريق الموصل الى الهدف ،  
والثانية التعامل مع السيارة ، فان للرئيس وظيفتين ايضا ، اولاهما التعامل  
مع الموضوع الوارد في جدول الاجتماع والثانية التعامل مع الناس في الاجتماع

### التعامل مع الموضوع :

ولعل محور هذا التعامل هو اعتماد الرئيس لبنية للمناقشة كالتي اشرنا  
اليها سابقا ، وذلك يتطلب منه الاتصاف بوعي تام لما يدور في الاجتماع مع  
العمل على توجيه الاجتماع نحو بلوغ الهدف . وهنا ، يجب على الرئيس أن  
يبين بجلاء في بداية كل اجتماع وعند مناقشة اي بند من بنوده العمل المطلوب  
انجازه في نهاية المناقشة : اتخاذ قرارا ام رفع توصيات ؟ طرح اولي للموضوع  
لاعطاء الاعضاء فرصة للتفكير والانطلاق ؟ ام الموافقة على اقتراح او العلم  
به لمقط ؟ .

قد يعطي الرئيس الحضور حرية الاختيار قائلا : اذا اتفقنا على طريقة  
العمل فذلك امر جيد والا علينا تكوين لجنة فرعية لتقديم لنا توصياتها حول هذا  
الامر في الاجتماع القادم .

والمفروض في الرئيس أن يتأكد من أن جميع الاعضاء يدركون المهمة التي  
كلّفوا القيام بها واذا كانت المهمة جديدة على الاعضاء فعلى الرئيس أو  
المضو الذي اطّلعته الرئيس عليها قبل الاجتماع تعريف الاعضاء في بداية  
الاجتماع وبيان مبررات وجود بند من بنود جدول الاجتماع على الجدول ،  
والوضع الراهن لكل بند من هذه البنود والمطلوب من اللجنة عمله بخصوص  
كل منها وكذلك اشكال العمل المقترحة ووجهات النظر المختلفة بشأن كل  
منها . واذا كان من المحتمل أن تطول المناقشة أو تتعقد ، فان بإمكان الرئيس  
اقتراح بنية معينة للمناقشة كالتي اشرنا اليها في نهاية فقرة بنية المناقشة من  
هذا البحث .

ويحتاج الرئيس الى أن ينصت باهتمام لأولئك الاعضاء الذين يقفزون بعيدا  
في بداية الاجتماع الاول كبديئهم اياه باقتراح طريقة للعمل قبل الاتفاق على  
اسباب المشكلة مثلا ، أو العودة بالمناقشة الى امور لم يعد لها مكان أو صلة  
بالموضوع ، أو تكرار مناقشة نقاط عولجت سابقا وانتهى منها . وتتجلى  
لباقة الرئيس في قدرته على انقاذ الاجتماع من مناقشة المواضيع العقيمة أو  
التي لا صلة لها بالموضوع المطروح ، مثل مناقشة مدى صوابية أو خطاية  
القرارات السابقة التي فات الاوان عليها ، أو الحلول البعيدة جدا من  
الناحية الزمنية . وعلى الرئيس تقع مسؤولية منع الفوضى وسوء الفهم .

وعليه اذا فاته فهم كلام احد الاعضاء أو بعض العبارات ان يطلب من المتكلم الاعادة أو التوضيح . وعليه كذلك ان يتدخل اذا وجد ان عضوين يستخدمان نفس الكلمة أو الاصطلاح بمعنيين مختلفين . كما انه يلجأ الى التمرير بالاعضاء الجدد بطريق غير مباشر كأن يدعوهم الى عرض خبراتهم ومعلوماتهم التي تتعلق بموضوع الاجتماع . كما يجب ان يكون مستعدا بين الان والآخر لتلخيص المناقشة على ان لا يستغرق تلخيصه اكثر من ثوان معدودة ، فالتلخيص شبيه بحزام النجاة للاعضاء الذين يشطحون ويخرجون عن الموضوع .

ويتمكن الرئيس تفويض احد الاعضاء لصياغة التقرير عندما يكون غرض الاجتماع بحث مسودة تقرير أو تصبح ما فيه من اخطاء . وفي جميع الحالات يجب تجنب محاولة اعادة كتابة التقرير اثناء الاجتماع .

ومن الاخطاء الشائعة للرؤساء فشلهم في وقف النقاش في وقت مبكر ولعل من اسباب ذلك عجز الرؤساء عن ادراك ان المجتمعين توصلوا الى اتفاق وهكذا يترك المناقشة مستمرة دون جدوى . هذا ويجب ان يوقف النقاش في الحالات التالية :

١ — عند الحاجة الى الحصول على مزيد من الحقائق والمعلومات عن الموضوع .

٢ — عند ما يظهر من المناقشة ان اراء بعض الاعضاء غير الحاضرين ضرورية .

٣ — عندما يظهر ان الاعضاء بحاجة الى مزيد من الوقت للتفكير لمسي الموضوع والدخول في اجوائه أو العودة الى زملاتهم في العمل فيه .

٤ — وعندما يحدث تغير في مجريات الامور يحتمل ان تؤدي الى تغيير في الاسس التي ينطلق منها النقاش أو يبنى عليها القرار .

٥ — عندما لا يسمح وقت الاجتماع بتغطية الموضوع تغطية تامة .

٦ — او عندما يتبين ان عضوين أو ثلاثة يستطيعون انجاز المطلوب خارج الاجتماع مما لا يبرر تضيق وقت الجميع فيه .

غير اننا يجب ان ننبه الى انه لا يجوز تأجيل الموضوع لانه صعب أو يثير النزاع أو لا يرحب به البعض . وعلى الرئيس تلخيص ما اتفق عليه أو تم الوصول اليه في نهاية مناقشة كل بند من بنود الاجتماع لان هذه العملية اشبه بعملية املأ وقت الاجتماع على الاعضاء وهي لا تنفذ في تثبيت البند

الناقش فقط بل تساعد الحضور على الشعور بالإنجاز علاوة على إجابتها على سؤالهم : الى أين وصلنا أو ماذا فعلنا ؟ ويجب أن يبدي العضو أو الأعضاء الذين يفهم من التلخيص أنهم مكلفون بالتعليم بعمل ما لخدمة اللجنة تمهدهم القيام بذلك .

### التعامل مع الناس ( الأعضاء )

توجد طريقة واحدة فقط لضمان عقد الاجتماع في موعده المقرر وهي عقده في موعده المقرر . عندها سيتعلم المتأخرون الذين عقد الاجتماع بدون انتظارهم درساً في احترام المواعيد والوقت ، ولا تعلم الأعضاء الانضباطيون درساً مخالفاً إذا ظل الرئيس يعطي الأعضاء المتأخرين مزيداً من الوقت في كل اجتماع . ويمكن وضع قائمة بأسماء الأعضاء المتأخرين وكذلك بأسماء الأعضاء الذين يتركون الاجتماع قبيل انفضاضه وتضمينها لحضر الاجتماع لتعزيز الالتزام بالمواعيد ، ولعل من المفيد القول للعضو الذي يتغيب أنه كان غائبا عندما اتخذ القرار ، ففي ذلك إخراج لبقية المتغيبين والمتأخرين ، لأن الإنسان لا يجب أن يعرف الناس عنه مثل هذه المعلومات .

لقد وضعت مجلدات عن أهمية جلوس الأعضاء حسب المركز واثار ذلك على سلوك الجماعة والعلاقات بين أفرادها . ومع أن نتائج البحوث غير متفقة على كل شيء ، إلا أن القواعد التي توصلت إليها غالبية هذه البحوث هي :

١ — جلوس المواجهة يساعد على خلق أجواء وفرص للمعارضة والاحتكاك والصدام وعدم الاتفاق ، مع أن ذلك لا يعني أو قد لا يؤدي إلى انقلاب المختلفين إلى أعداء . وتشكل هذه القاعدة دعوة للرئيس للتكثير من يجلسه مواجهاً له من الأعضاء .

٢ — جلوس الأعضاء جنباً إلى جنب يجعل الخلاف والصدام في وضع أسوأ ولتجنب ذلك يستحسن أن نعمل على اجلاس العضو الواحد إلى جانب صديقه .

٣ — هناك دائماً زاوية العضو الميت وتقع على يمين الرئيس ، وبخاصة إذا كان الأعضاء جالسين على هيئة خط مستقيم يبدأ من الرئيس يبدأ أن هذه القاعدة لا تعمل إذا كان الرئيس يجلس لوحده على رأس طاولة الاجتماع .

٤ - وكثافة عامة فان الجلوس بالقرب من الرئيس علامة على الحظوة بينما بعد المسافة عنه دلالة على المرتبة الأدنى ، ويتجلى ذلك عندما يجلس الرئيس على طاولة طويلة ضيقة العرض .

### كيف تضبط الثنائين ؟

يلاحظ في كثير من الاجتماعات ان البعض يضع وقتا طويلا ليقول تليلا . وكثيرا يدرك أهمية الوقت والموضوع يجب عليه الإشارة الى مثل هؤلاء الاعضاء بالاختصار . ولعل طلبه منهم أن يقولوا ما يريدون قولسه مكتوبا - مبررا ذلك بطوله - على ورقة خاصة بعيد في التخلص من هذا الوضع ، اما اذا احتاج الرئيس الى وقف بعضهم عن الكلام فان عليه اختيار مقطع مناسب منه لتوقيف العضو الثرثار مثل قوله : حسنا يا مصطفي هناك مربوط في مستوى المبيعات لكن هل كان بالإمكان تجنبه ؟ .

### كيف تجعل الصامتين يتكلمون ؟ .

لو اجرينا دراسة حسابية لاي اجتماع نجد أن معظم الحضور يتقون صمتين معظم الوقت . ومع أن السكوت طيل الرضا أو الموافقة في بعض الأحيان أو علامة على عدم وجود شيء مهم لدى الصامت ليقدمه في بعض آخر ، أو ترقب من الصامت ليسمع الكثير قبل أن يقول شيئا في أحسبان غيرها ، أو تعبير عن عدم وجود تحد للصامت في أحيان أخرى ، إلا أن هناك نوعين من الصمت يجب تحطيمهما وهما :

١ - الصمت الناجم عن الشعور بعدم الثقة بالنفس ، فبعض الاعضاء لديه ما يقوله وما يشارك فيه ، ولكنه يشعر بالقلق والشك تجاه استقبال الحضور له ومن ثم فانه يفضل الاحتفاظ به في نفسه ولنفسه . ولعل من الضروري اظهار الاهتمام والترحيب بمشاركة العضو الصامت عند محاولة اشراكه في النقاش دون ان يتوقع من ذلك الموافقة على ما سيقول .

٢ - الصمت المعادي ، اذ أن بعض الاعضاء يصمت لا لشعور بعدم الثقة أو لخوف من المشاركة بل بسبب عداوته للرئيس ، أو للاجتماع ، أو للعملية التي يتم بواسطتها اتخاذ القرارات أو صياغة التوصيات . ولعل في هذا النوع من الصمت والابتعاد عن مجريات الاجتماع نوعا من الكبرياء أو الشعور بالامتهان غير المقصود . ويجدر بالرئيس سبر غور مثل هذه المواقف بل ابرازها على السطح وتوجيهها لان ذلك خيرا من كبتها ومنع ظهورها .

## احترام الضعيف

قد يثير كلام الاعضاء الثانويين معارضة الاعضاء الرئيسيين في الاجتماع . ولكن الاجتماع يصبح ضعيفا او فاشلا اذا ادى كلامهم الى تصعيد الخلاف ووصوله الى حد ادعاء الاعضاء الرئيسيين انه لا يحق للاعضاء الثانويين المشاركة فيه . وكأجراء وقائي نتج على عاتق الرئيس مهمة او مشقة نسح المجال لهؤلاء الاعضاء للمشاركة الفعالة في المناقشة . ويمكن اظهار تأييده لهم بكتابته لبعض ما يطرحون من اقتراحات او وجهات نظر كشحنة تشجيعية اولى لهم للمشاركة ثم الاشارة اليها في مرحلة تالية كشحنة تشجيعية ثانية .

## شجع تصادم الافكار والآراء دون تشجيع التصادم بين الاشخاص

تشجيع وتصادم الافكار وتعارض الافكار والآراء دون تشجيع التصادم بين اشخاص الاجتماع امر جيد . فالاجتماع الجيد ليس حوارا مستترا بين الاعضاء والرئيس . انه بالاحرى مناقشة متقاطعة متدفقة بين الحضور يقوم الرئيس اثنائها ، ومن آن الى آخر وكلما يلزم ، بالتوجيه وسبر الاغوار والاثارة والبلورة والتوفيق والتطخيص ، على نحو يسمح للاعضاء بطرح افكارهم وآرائهم دون خوف او حذر . واذا كان من نزاع في الاجتماع فانه نزاع بين الآراء والانكار وليس بين الاشخاص ، وحتى لا يتحول اى احتكاك او نزاع الى احتكاك او نزاع شخصي يقوم الرئيس بتوسيع دائرة المناقشة بطرح اسئلة ذات طبيعة محايدة كلما نشب نزاع او وقع احتكاك بين بعض الاعضاء .

## انتبه الى المعارضة اللامسؤولة للاقتراحات

لخص دارسو الاجتماع كل ما يجري فيه من اسئلة واجوبة وردود فعل سلبية واخرى ايجابية . فبالاسئلة نطلب وبالاجوبة نعطي ثلاثة انواع من الردود : اعلام ، رأي ، واقتراح .

والاقتراح دون غيره هو الذي ينطوي على بعد مستقبلي في معظم المؤسسات الحديثة . ومع ان بعض الاقتراحات لا يؤدي الى اى شيء فان من الضروري اعطاء المجال لكل منها . ولكن المشكلة في الاجتماعات ان من السهولة بمكان التحكم على اى اقتراح او الخط من قيمته ، فيما يصعب ذلك بالنسبة للآراء والافكار . واذا اكتشف الحضور ان تقديم الاقتراح مدعاة للصد والرد والسخرية والتحكم فانهم سيتوقفون عن ذلك . واذا ساد الاجتماع حالة من المخالفة والمعارضة لوجه



المعارضة فانه يصبح ميسورا جدا تمرير صاحب الاقتراح بالارض . ولعل تخريب الاجتماعات من اسهل الامور . ويملك الرئيس التصدي لهذا الاتجاه غير المسؤول عن طريق تشجيع الاقتراحات ومنع المقاومة غير المسؤولة لها ويكون ذلك باظهار اهتمام خاص وصحيح بالاقتراحات المسؤولة منها . ومما يساعد الرئيس على افشال المعارضة غير المسؤولة دعوة المخالفين والمعارضين أن يأتوا باقتراحات بديلة افضل على الفور ، او اختياره لاحسن نقطة في بعضها ثم دعوة الاعضاء للمساعدة في بناء اقتراح متكامل منها .

### ارجع الى اكثر الحضور اهمية في الآخر

هذه القاعدة ليست ثابتة . فنحن نعرف انه اذا تناول احد الاعضاء الاعلى مرتبة موضوعا بالناقشة قد يتمتع الاعضاء الادنى مرتبة من التعرض له بينما يختلف الموقف اذا انعكس الامر . وبمقدور الرئيس الحصول على عدد متنوع من الآراء والافكار اذا جعل المناقشة تدور من الادنى مرتبة الى الاعلى . ولتجنب احراج اى من الطرفين يطلب من الادنى مرتبة التعرض للموضوع من خلال خبرته وكنامته : « احمد لقد التقيت بمعلمي المدرسة امس ، كيف كان رد معلمهم تجاه المناهج الجديدة ؟ » .

### اشد بما تم انجازه في نهاية الاجتماع

يستطيع الرئيس انهاء الاجتماع بالاثادة بما تم انجازه فيه ويشكر الاعضاء على ما قدموه من آراء وافكار ومعلومات وعلى ما بذلوه من جهد حتى لو انتهى الاجتماع دون معالجة آخر بند على الجدول ، ففي هذه الحالة يشير الى البند السابق الذي انجز .

اما اذا لم يكن الاجتماع منتظما فانه يعين وقتا ومكانا للاجتماع التالي قبل فسخ الاجتماع الحالي . ولعل قضاء دقائق لتدوين الموعد واسم المكان وبخاصة اذا كان عدد الاعضاء خمسة او اكثر ضروري لتوفير ساعات فيما بعد في الاتصالات التليفونية للسؤال عن الموعد والمكان أو تحديد موعد ومكان جديدين .

### متابعة الاجتماع

تقوم السكرتيرة عادة بكتابة محضر الاجتماعات والامضل أن يقوم احد الاعضاء بهذه المهمة ، غير ان ذلك لا يعني الرئيس من مسؤوليته عنه . وايا كانت درجة الاجاز فيه ، يجب ان يشمل المحضر على ما يلي :

- ١ — ساعة الاجتماع وتاريخه ومكانه .
- ٢ — اسماء الحضور والمعتذرين والفائبين والمتاخرين ،
- ٣ — البنود التي بحثت في جدول الاجتماع واية موضوعات اخرى  
اثارها المجتبعون والقرارات المتخذة في الاجتماع .
- ٤ — ساعة الانتهاء وهي ذات دلالة تظهر فيها بعد : هل استمر  
الاجتماع مدة ربع ساعة ام ست ساعات ؟
- ٥ — ساعة وتاريخ ومكان عقد الاجتماع التالي .



## الاعلان العالمي لحقوق الإنسان

د. سمير تلافو \*

يجتاز العالم الان السنة الثلاثين لصدور الاعلان العالمي لحقوق الانسان ، الذي اصدرته الجمعية العامة للأمم المتحدة في جلستها المنعقدة في باريس ، في ١٠ ديسمبر سنة ١٩٤٨ .

ويعتبر هذا الاعلان من اهم الوثائق التي عرفها الانسان منذ تاريخ وجوده على الارض . وهو لهذا السبب يستحق القاء الضوء عليه ، ليس فقط في يوم الاحتفال بذكره ، بل وفي كل وقت ايضا . وقد اوصت الجمعية العامة للأمم المتحدة بعد اصدار الاعلان ، جميع الدول الاعضاء . الا تدخر وسيلة في وسعها تؤدي الى نشر نصوصه بطريقة رسمية ، والعمل على توزيعه ، وتعليقه ، وقراءته ، وشرح احكامه ، خاصة في المدارس وفي كل مؤسسات التعليم ، بغض النظر عن النظام السياسي لهذه الدول .

### ١ - كيف صدر الاعلان :

عرف الانسان في القرن العشرين انواعا من الانتهاك لحقوقه الاساسية لم يعرف لها مثيلا في اشد العصور اظلاما وتخلفا . فالقرن العشرين هو قرن الحروب المدمرة ، وقرن الدكتاتوريات المستبدة . وكما يقول الدوس هكسلي في مقال له عن حقوق الانسان ، ان القرن العشرين قد اصبحت العصر الذهبي للدكتاتوريات ، والعودة الى نظام الرق . وغني عن الذكر أن التقدم العلمي ساعد الحروب على مضاعفة قدرتها على الفتك والتدمير ، وساعد الحكومات المستبدة على احكام قبضتها وسيطرتها .

وقد ادى ذلك بالرأي العام العالمي الى المطالبة بضرورة المحافظة على حقوق الانسان ، بحيث تتحول القوة المادية التي انتجتها المدنية الحديثة الى وسيلة ارتقاء بالانسان ، بدلا من أن تصبح اداة لاهدار انسانيته . وقد بدأ التعبير عن الرأي العام العالمي في هذا المجال ، عقب الحرب العالمية الاولى ، بواسطة الجمعيات والمؤسسات الطبية القانونية ، مثل الاتحاد القانوني

---

\* المستشار القانوني للصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية .

العالمي ، ومعهد القانون الدولي ، والاكاديمية الدبلوماسية الدولية ، وجمعية القانون الدولي ، وجمعية جرونتيس ، وغيرها . وقد أصبحت هذه المطالبات امرا ملحا بعد الحرب العالمية الثانية التي اهدرت فيها حقوق الانسان باعمال بربرية وحشية ، كانت تستهدف المحاربين وغير المحاربين على السواء .

وقد كانت هناك محاولة لاعلان حقوق الانسان في ميثاق الامم المتحدة ذاته الذي صدر في سان فرانسيسكو ، في شهر ابريل سنة ١٩٤٥ . وقد تقدمت كل من حكومتى كوبا وبنما باقتراح في هذا المعنى ، ولكن لم تتسم الموافقة عليه . واكتفى واضعو ميثاق الامم المتحدة بالنص في الفقرة الثالثة من المادة الاولى من الميثاق على ان من مقاصد الامم المتحدة العمل على تعزيز احترام حقوق الانسان والحريات الاساسية للناس جميعا بدون تمييز ، وتؤكد هذا النص مرة اخرى في المادتين ٥٥ و ٥٦ من الميثاق ، وكذلك نصت المادة ٦٨ من الميثاق على ان ينشئ المجلس الاقتصادي والاجتماعي الميثاق عن الامم المتحدة ، لجنة خاصة للعمل على تعزيز حقوق الانسان ، وهو ما يقتضي اولاً وقبل كل شيء ، وضع اعلان او ميثاق تبين فيه انواع حقوق الانسان واجبة الاحترام . وقد تألفت هذه اللجنة بالفعل في شهر يناير سنة ١٩٤٧ برئاسة مدام روزفلت وعضوية افراد ينتمون الى قارات العالم المختلفة ويمثلون اتجاهاته المتعددة . وقد اخذت هذه اللجنة على عاتقها ان تحقق هدفين متميزين : اولهما هو اعداد مشروع او ميثاق لمبادئ حقوق الانسان ، والثاني هو اعداد مشروع اتفاقية قانونية ملزمة تصبح عن طريقها مبادئ حقوق الانسان واجبة التنفيذ قانوناً داخل اقليم كل دولة .

وقد انجزت اللجنة هدفها الاول بعد مناقشات دقيقة وموازنات صعبة ، في ابريل سنة ١٩٤٨ ، وعرضت المشروع الذي اعدته على الجمعية العامة للامم المتحدة ، حيث اشتركت جميع الوفود في مناقشته ، وانتهت الى اقراره بعد ان ادخلت عليه بعض التعديلات . وقد تمت الموافقة على الاعلان العالمي لحقوق الانسان ، في ١٠ ديسمبر سنة ١٩٤٨ بواسطة ثمان واربعين دولة ، وامتناع ثمان دول عن التصويت ، مع عدم اعتراض اى دولة على الاطلاق .

وجدير بالذكر ان دولة جنوب افريقيا العنصرية كانت من بين الدول التي امتنعت عن التصويت ، وقد بررت امتناعها بان الاعلان بالغ في التوسع في فكرة حقوق الانسان بحيث أصبحت تشمل الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . ولكن هذا السبب الظاهري ، كان يخفي سبباً حقيقياً وهو ان اعلان حقوق الانسان يتعارض مع سياسة التمييز العنصري التي تتبناها هذه الدولة داخل اقليمها .

أما المشروع الخاص بالاتفاقية القانونية الملزمة لحماية حقوق الإنسان، فقد تمت الموافقة عليه بالإجماع في جلسة الجمعية العامة للأمم المتحدة المنعقدة في ١٦ ديسمبر سنة ١٩٦٦ في وقت كان أعضاء الأمم المتحدة قد زادوا بما يقرب من ستين عضوا جديدا . ولكن الاتفاقية المذكورة لن تصبح نافذة المفعول إلا في حق الدول التي ستصدق عليها دون غيرها .

## ٢ - مضمون الإعلان :

يتكون الإعلان من حيث الشكل من مقدمة ، وثلاثين مادة . وقد تضمنت المقدمة الإنكار الأساسية التي استوحاها واضعو الإعلان وهي : وحدة الأسرة الإنسانية ، وقيمة وكرامة شخصية الإنسان ، والحقوق الأساسية القانونية التي تقبل التنازل عنها للرجل والمرأة على السواء ، والنتائج البربرية لتكرار حقوق الإنسان ، وأخيرا الصلة القائمة بين احترام هذه الحقوق وبين تأكيد القانون والحرية داخل الدولة والمحافظة على السلام بين الدول .

وتعتبر المادتان الأولى والثانية من الإعلان ، استمرارا للمقدمة لانهما لا يخصان بالذكر حقوقا معينة بالذات من حقوق الإنسان ، ولكنهما يقرران مبادئ الحرية والإخاء والمساواة ( مادة ١ ) وخاصة المساواة في التمتع بالحقوق الواردة في هذا الإعلان دون أي تمييز بسبب العنصر أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو أي رأي آخر ، أو الأصل الوطني أو الاجتماعي أو الثروة أو الميلاد أو أي وضع آخر ، مع عدم التفرقة بين الرجال والنساء ( مادة ٢ ) .

أما حقوق الإنسان ذاتها المنصوص عليها في الإعلان ، فيمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين ، الأول خاص بالحقوق التقليدية ، والثاني خاص بالحقوق الحديثة ، مع ملاحظة أن الإعلان ذاته لم يتضمن أي تقسيم أو تبويب لأحكامه وكذلك مع ملاحظة أن الحقوق التقليدية يمكن أن يعطى لها تفسيراً حديثاً . وعلى سبيل المثال فإن الحق التقليدي الأول وهو حق كل فرد في الحياة ، لا يقصد به نطق حق الفرد في أن يحبيه المجتمع من القتل أو الاعتداء على سلامة جسمه ، بل يقصد به كذلك حق الفرد في ألا يؤدي انخفاض مستوى معيشته إلى وفاته بسبب المرض وسوء التغذية . وجدير بالذكر في هذا المقام أن الفيلسوف الفرنسي جان روستان الذي كان يتحدث في مبنى اليونسكو في باريس في الذكرى الخامسة عشر لصدور الإعلان اقتصر في معظم حديثه على القول بأن الطبقة العاملة في فرنسا لا تتمتع بالحق في الحياة بدليل أن نسبة الوفيات بين أطفالها أكبر منها بين أطفال الطبقات الأخرى :

وحقوق الإنسان التقليدية يمكن تقسيمها الى ثلاث طوائف : الطائفة الاولى خاصة بالحقوق والحريات الشخصية ، وهي الحقوق السابق الاعتراف بها في الاعلانات القديمة ، كالاعلان الانجليزي لسنة ١٦٨٨ ، والاعلان الامريكي لسنة ١٧٧٦ ، والاعلان الفرنسي لسنة ١٧٨٩ ، وهي حق الانسان في الحياة ، وحقه في الحرية ضد الاسترقاق ، والاستعباد ، والاعتقال التحكيمي ، والتعذيب ، والمعاملة القاسية او الوحشية او الحاطة بالكرامة . والحق في الحرية يشمل كذلك الاعتراف لكل انسان بالشخصية القانونية مع ضمان حقوقه في الدفاع امام القضاء المدني والجنائي ، واعتبار المتهم بريئا حتى تثبت ادانته ، مع تحريم الاثر الرجعي للقوانين الجنائية ( المواد من ٣ - ١١ ) .

والطائفة الثانية من الحقوق التقليدية تتعلق بمركز الفرد من الاسرة ، والدولة ، والحقوق المالية . فالاسرة هي الوحدة الاساسية للمجتمع ، ولا يعرض احد لتدخل تعسفي في حياته الخاصة او أسرته او مسكنه او مراسلاته او لحملات على شرفه وسمعته . وللرجل والمرأة حق التزوج برضاتهما دون اكراه ، وبدون قيد بسبب الجنس او الدين . ولكل فرد حرية التنقل واختيار محل اقامته داخل حدود كل دولة ، وله أن يغادر أية بلاد بما في ذلك بلده كما يحق له العودة اليه ، ولكل فرد حق التمتع بجنسية ما ، كما لا يجوز حرمان شخص من جنسيته أو انكار حقه في تغييرها . ولكل فرد الحق في أن يلجأ الى بلاد أخرى أو يحاول الالتجاء اليها هربا من الاضطهاد ، على ألا ينتفع بهذا الحق الاخر من قدم للمحاكمة في جرائم غير سياسية أو لأعمال تناقض اغراض الامم المتحدة ومبادئها . ولكل شخص حق التملك بفردية أو بالاشتراك مع غيره ، ولا يجوز تجريد احد من ملكه تعسفا ( المواد من ١١ - ١٧ ) .

اما الطائفة الثالثة من حقوق الانسان التقليدية فتشمل الحريات الفكرية والروحية ، والحريات والحقوق العامة والسياسية . وهي الحق في حرية التفكير والضمير والدين ، ويشمل هذا الحق حرية تغيير الديانة أو العقيدة وحرية الاعراب عنها بالتعليم والممارسة وإقامة الشعائر ، ومراعاتها سواء أكان ذلك سرا أو علنا . وكذلك لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير . ويشمل هذا الحق حرية اعتناق الآراء دون أي تدخل ، واستقاء الأنباء والإمكار وتلقيها وإذاعتها بأية وسيلة كانت دون تقيد بالحدود الجغرافية . وكذلك لكل شخص الحق في حرية الاشتراك في الجمعيات السلمية كما لا يجوز إرغام احد على الانضمام الى جمعية ما . وأخيرا لكل فرد الحق في الاشتراك في إدارة الشؤون العامة لبلاده إما مباشرة أو بواسطة ممثلين

يختارون اختيارا حرا ، واردة الشعب هي مصدر سلطة الحكومة ، وبغير  
عن هذه الإرادة بانتخابات نزيهة دورية تجري على أساس الاقتراع السري  
وعلى قدم المساواة بين الجميع أو حسب أي إجراء مماثل يضمن حرية  
التصويت ( المواد من ١٨ - ٢١ ) .

أما حقوق الإنسان الحديثة التي تقابل الحقوق التقليدية السابق ذكرها  
فهي تعتبر حديثة لأنها تعبر عن اتجاه العالم في التحول نحو الاشتراكية .  
ويمكن أن ترد حقوق الإنسان الحديثة إلى حق أساسي واحد هو الحق في  
الضمان الاجتماعي . وهو بحسب ما نصت عليه المادة ٢٢ من الميثاق حق  
الإنسان في الحصول على أشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية  
اللازمة لحفظ كرامته وتحقيق التطور الحر لشخصيته . ويشمل ذلك ما  
نصت عليه المواد التالية ( من ٢٣ إلى ٢٧ ) ، الحق في العمل ، وحرية  
اختيار العمل ، والحرية النقابية ، والتأمين الاجتماعي في حالات البطالة  
والمرض والعجز والشيخوخة وغير ذلك ، والمحافظة على الصحة ،  
وحماية الأمومة والطفولة ، ولو كانت ولادة الطفل ناتجة عن رباط غير شرعي  
والحق في التعليم ، والاستمتاع بالوقت الفراغ ، والاشتراك في حياة المجتمع  
الثقافية والفنية ، والمساهمة في التقدم العلمي والاستفادة من نتائجه .

وبعد الانتهاء من تعداد حقوق الإنسان المختلفة ، نصت المواد الثلاث  
الآخيرة من الإعلان على ضرورة وجود نظام اجتماعي وبولي تتحقق بمقتضاه  
الحقوق والحريات المنصوص عليها في هذا الإعلان تحققا تاما . ومقتضى  
هذا النظام أن يتحمل كل فرد واجبات نحو المجتمع ، بحيث يخضع نسي  
ممارسة حقوقه وحرياته لما يقتضيه احترام حقوق الآخرين وحريتهم ،  
واحترام المقتضيات المعاملة للنظام العام والمصلحة العامة والمبادئ  
الديمقراطية ومبادئ الأمم المتحدة . وهذه النصوص الأخيرة لها أهمية  
قصوى ، لأن حقوق الإنسان وحرية لا يمكن أن تكون مطلقة ، بل هي مقيدة  
بحقوق الآخرين وحريتهم . ومن ناحية أخرى فإن من المؤكد أن العدل أسمى  
من الحرية . وجدير بالذكر في هذا المقام أن المهاتما غاندي عندما طلب منه  
اليونسكو المساهمة في مشروع إعلان حقوق الإنسان ، أجاب بأنه تعلم من  
أبيه التي وإن كانت لا تعرف القراءة إلا أنها تتمتع بالحكمة ، أن المحافظة على  
الحقوق تكون عن طريق أداء الواجبات .

### ٣ - فلسفة حقوق الإنسان :

لم يكن من السهل على الإنسان البدائي أن يصل إلى فكرة مجردة عن  
الإنسان ، أو حتى أن يصل إلى الإحساس بوحدة الأسرة البشرية . بل

المعكس فان تعدد الديانات القديمة ، واختلاف الالهة التي تعبدتها كل اسرة او جماعة ، ادى الى انطواء كل مجموعة من الناس على نفسها ، فسي مجتمعات مغلقة تقوم على اساس التعصب والعداء لغيرها ، مع ضياع شخصية الفرد داخلها .

وقد استمرت روح العداء والتعصب عمورا طويلة حتى بعد تطور حياة الانسان وظهور المدن القديمة ، كروما واثينا وغيرهما . ومع ذلك فقد ظهرت في هذه المدن نفسها فلسفات كانت هي صاحبة الفضل فيها نعرفه الان باسم حقوق الانسان . فما حقوق الانسان الا التعبير الذي نعرفه الان عن القانون الطبيعي ، وهو حسب ارسطو القانون الخالد الذي له نفس القوة في كل مكان . وكما يقول الفيلسوف جاك مارتان ، انه من الواجب ان نتفق على انه منذ القدم فان حقوق الانسان والقانون الطبيعي لهما تاريخ واحد . ويكفي للتحقق من ان نظرية القانون الطبيعي كانت مهيمنة على تفكير واضعي الاعلان العالمي لحقوق الانسان ، ان نقرأ ما هو مكتوب في مقدمة هذا الاعلان عن حقوق الانسان التي لا تتبدل التنازل عنها ، وهو تعبير معروف عند اصحاب نظرية القانون الطبيعي .

واذا كان ارسطو هو واضع نظرية القانون الطبيعي او كما يقال عنه اب القانون الطبيعي ، فمعنى ذلك ان هذا الفيلسوف العظيم لا زال يشع بتفكيره على العالم الذي نعيش فيه ، بل على العالم الذي نتطلع الى تحقيقه . ومع ذلك فلا ينبغي ان ننكر فضل غيره من الفلاسفة ، وبصفة خاصة اصحاب الفلسفة الرواقية الذين كانوا اول من اعلن مبدأ وحدة الجنس البشري الذي تجميعه رابطة التضامن العالمي ، وكتبوا هم اول من اعلنوا انفسهم مواطنين عالميين ، انكارا منهم لاتقسام العالم الى مجتمعات سياسية وطبقات اجتماعية وطوائف دينية .

وقد عاد العالم بعد هذه الانكار الفلسفية الى مصور الظلام مرة اخرى وهي ما تسمى اصطلاحا بالقرون الوسطى ، التي انتهت بنهضة اوربا من جديد ، وظهور حركة الاصلاح الديني ، مع اقتران ذلك بظهور نظم الحكم الملكية القوية المستبدة التي لم يقام فيها اي حساب لحقوق الانسان . وكان ذلك مبررا قويا لضرورة العودة الى التعبير عن نظرية القانون الطبيعي او عن حقوق الانسان بطريقة اخرى وبواسطة فلاسفة آخرين . وقد تحقق ذلك بالفعل على يد فلاسفة العقد الاجتماعي ، وخاصة جون لوك وجان جاك روسو . ونظرية العقد الاجتماعي تحاول ان تضع تفسيرا فلسفيا لخضوع الافراد للسلطة في الدولة . وطبقا لهذا التفسير فممان خضوع الامراد



سلطة الدولة لا يقوم على أساس القهر ، بل على أساس الاتفاق . فالأفراد يتنازلون بمقتضى العقد الاجتماعي عن حريتهم المطلقة في عمل أى شيء مقابل المحافظة على حقوقهم وحرياتهم الأساسية التي لا يجوز التنازل عنها . وهذه هي حقوق الإنسان . ونظرية العقد الاجتماعي ليست سوى تعبيرا جديدا مبسطا عن نظرية القانون الطبيعي ، لأن شروط العقد الاجتماعي الأساسية لم تضعها إرادة إنسانية ، ولكنها مستوحاة من المبادئ الخالدة للتساوت الطبيعي ، فالعقد الاجتماعي ليس عقداً إرادياً ، ولكنه عقد طبيعي عقلي له غاية محددة هي المحافظة على حياة كل الناس وحرياتهم وممتلكاتهم .

وقد أحدثت كتابات لوك وروسو تأثيراً حاسماً على الثورتين الفرنسية والأمريكية ، وعلى المواثيق التي صدرت عن هاتين الثورتين . وأهم ما صدر عن الثورة الأمريكية ميثاق إعلان الاستقلال في سنة ١٧٧٦ الذي وصفته دائرة المعارف الإنجليزية بأنه أكثر الوثائق الأمريكية الرسمية شهرة وأكثرها نبلاً ، ووصفه ونستون تشرشل زعيم الدولة التي كلفت تستعمر الولايات المتحدة في يوم ما ، في مقال له في جريدة الفيغارو الفرنسية في ١٥ إبريل سنة ١٩٤٧ بأنه كامل في ذاته ، لا ينقصه شيء ، ولا يمكن إضافة شيء إليه أو حذف شيء منه . وبمقتضى هذا الإعلان أصدرت الجمعية التأسيسية للثورة الفرنسية ميثاق إعلان حقوق الإنسان في سنة ١٧٨٩ .

ورغم أن نظرية القانون الطبيعي لا زالت هي الأساس الفلسفي للميثاق العالمي لحقوق الإنسان الصادر في ١٠ ديسمبر سنة ١٩٤٨ ، فإن واضعي هذا الميثاق حاولوا اتباع سياسة واقعية تهدف إلى الوصول إلى اتفاق عملي حول حقوق الإنسان واجبة الاحترام بغض النظر عن الاتجاه الفلسفي الذي يؤمن به المشتركون في أعداد مشروع الإعلان . وكما يقول جاك مارتان وهو من الفلاسفة الذين اشتركوا في أعداد المشروع ، أنه لا يوجد ما يمنع من الوصول عن طريق هذا الأسلوب العملي إلى إصدار إعلان جديد لحقوق الإنسان يمثل مرحلة جديدة في سبيل توحيد العالم ، سواء كان الأساس الفلسفي لهذه الحقوق هو التفكير التقليدي عن الحقوق والحريات اللصيقة بشخصية الإنسان ، واللازمة لتحقيق ذاتيته ، أو كان الأساس الفلسفي لهذه الحقوق هو التفكير الماركسي عن الإنسان بما له من حقوق وحريات مستمدة من دوره في التطور التاريخي للجماعة التي ينتمي إليها ؛ بل أكثر من ذلك فإن الفيلسوف الفرنسي « تيلار دو شاردان » ، وهو من أبرز مثلي الفلسفة البيولوجية ، التي هي بدورها من أبرز الاتجاهات الفلسفية المعاصرة ، يرى أن المجتمعات الإنسانية متجهة ليس فقط في طريق الاشتراكية ، بل في طريق الشمولية ، وأنه لا يوجد أي تناقض بين الفردية وبين الشمولية . ولذلك فإن

الهدف من اعلان حقوق الانسان « ليس هو ضمان اكبر قدر من الاستقلال للفرد كوحدة داخل المجتمع ؛ بل هو العمل على أن تتحقق الشمولية الانسانية التي لا يبدل عنها ؛ بطريقة تؤدي الى عدم تحطيم الصفات الفردية الموجودة في كل كائن منا » .

ومن هذا يتضح ان الاتجاهات الفلسفية المختلفة لا تحول دون الاتفاق على النتائج العملية المتعلقة بحقوق الانسان واجبة الاحترام . وهذا هو ما يفسر كيف أمكن اصدار الاعلان العالمي لحقوق الانسان رغم اختلاف الافكار والفلسفات والمعتقد التي تمثلها الجمعية العامة للأمم المتحدة . ومع ذلك فان انصار القانون الطبيعى لم يفتهم أن يصوغوا مقدمة الاعلان بالاسلوب الذي يتفق مع نظريتهم ، التي هي في نفس الوقت الاساس التاريخي الحقيقي لحقوق الانسان .

وليس المقصود بأن حقوق الانسان هي تعبير عن القانون الطبيعى الخالد في كل زمان ومكان ، أن الاعلان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة . قد اكتسب هو ايضا صفة الخلود والبقاء ؛ بل لا بد من التفرقة بين القانون الطبيعى ذاته : وبين أى تعبير انساني عنه . فالقانون الطبيعى خالد في ذاته . اما أى تعبير انساني عنه فهو مشوب بالنقص حتما ؛ ولا بد من مراجعته وتغييره ما بين وقت وآخر ، ولذلك فانه في الوقت الذي صدر فيه الاعلان العالمي لحقوق الانسان . نبه بعض فلاسفة القانون الطبيعى الى أن هذا الاعلان سيحتاج حتما الى ضرورة اعادة النظر فيه بعد قرن أو قرنين من الان .

#### ٤ - الصفة العالمية للاعلان :

على خلاف الاعلانات السابقة الصادرة في انجلترا أو امريكا أو فرنسا ، فان الاعلان الصادر عن الامم المتحدة هو أول اعلان في التاريخ له صفة عالمية تمتد الى كل انسان على الارض لمجرد كونه انسانا ويفض النظر عن الدولة التي ينتمي اليها أو المكان الذي يوجد فيه . ولهذا السبب اطلق على هذا الاعلان اسم الاعلان العالمي لحقوق الانسان ، وكانت اضافة الصفة العالمية الى هذا الاعلان بناء على اقتراح المندوب الفرنسي في الامم المتحدة الاستاذ رينيه كاسلان ، وهي اضافة لها دلالتها .

والصفة العالمية في الاعلان تتأكد من عدة نواح . فهو أولا لا ينطبق على الدول التي اشتركت في اصداره فحسب ، بل يمتد الى كل الدول التي لم تكن موجودة في هذا الوقت ؛ والتي استقلت بعد صدوره . بل أن شعوب هذه الدول الناشئة كانت احق من غيرها في التمسك بمبادئ حقوق الانسان .

ومن جهة أخرى فإن الاعلان لا ينظم حقوق الإنسان في مواجهة الدولة التي يوجد فيها فحسب ، بل في مواجهة المجتمع بالمعنى الواسع لهذا الاصطلاح ، ويشمل ذلك بجانب الدولة ، الافراد الاخرين ، والاسرة ، والمدينة ، والجماعات التعليمية والمهنية والدينية والسياسية .

والصفة العالمية لاعلان حقوق الانسان ، تتضح من انه لا ينطبق على الوطنيين وحدهم ، بل يمتد الى الاجانب كذلك . فالإنسان يتمتع بهذه الحقوق بمجرد كونه انسانا سواء وجد في اقليم الدولة التي ينتهي اليها او في اقليم دولة اجنبية . والاعلان لم يحتفظ للوطنيين الا بعدد قليل جدا من الحقوق وهي الحق في العودة الى ارض الوطن ، والحق في تولي الوظائف العامة ، والحق في المشاركة في ادارة شؤون الوطن السياسية . وفيما عدا هذه الحقوق المحدودة ، فإن الانسان يتمتع بالحقوق الاخرى في اي ارض وجد : حتى يشمر كل انسان بكرامته الانسانية في اي مكان : وهو ما يمكن ان يؤدي بالتدريج الى تكوين قانون عالمي للشعوب .

#### • - القوة القانونية للاعلان :

كان من الممكن ان نكون للاعلان قوة قانونية ملزمة : لو انه ادمج في ميثاق الامم المتحدة سنة ١٩٤٥ . او انه اضيف الى هذا الميثاق سنة ١٩٤٨ او انه صدر في صورة معاهدة عالمية او في صورة اتفاقية دولية . ومع ذلك فلم يتحقق للاعلان شيء من ذلك . وقد اختار واضعو الاعلان ان يصدر في صورة ميثاق للبياديء المثالية : لا في صورة قانون ملزم للدول . وقد عبرت عن ذلك مقدمة الاعلان باعتباره « المثل الذي ينبغي ان تعمل على تحقيقه كافة الشعوب والامم » .

وتطبيقا لهذه الفكرة فإن المحاكم القضائية في دول العالم المختلفة . وبصفة خاصة في الدول الاوروبية التي امكنا الاطلاع على قضائها : ترنض تطبيق الاعلان باعتباره قانونا ملزما داخل هذه الدول . وتترتب على ذلك نتيجة هامة وهي ان صدور الاعلان لا يؤدي من تلقاء نفسه الى الغاء القوانين والقرارات والاحكام الصادرة في اي دولة والمتعارضة في نفس الوقت مع المبادئ المعلنة في هذا الاعلان . وهو لا يؤدي كذلك الى فرض التزام على عائق اي دولة بعدم اصدار قوانين او قرارات من هذا القبيل .

ورغم ذلك فلا ينبغي الاعتقاد بان الاعلان مجرد من كل قيمة قانونية . فهو من ناحية يعتبر في مواجهة كل دولة توصية صادرة من الجمعية العامة للامم المتحدة : بل هو كما يرى البعض توصية لها قيمة اكثر من قيمة التوصية

العادية . وهو من ناحية أخرى يعتبر تعبيراً عن « المبادئ الأساسية المعترف بها في الدول المتقدمة » وهي المبادئ التي تطبقها محكمة العدل الدولية باعتبارها مصدراً من مصادر القانون الدولي العام طبقاً للمادة ٣٨ من نظام المحكمة الدولية .

وإذا لم تكن للإعلان في ذاته قيمة قانونية ملزمة إلا أنه أحدث من حيث الواقع تأثيراً قانونياً في كل بلاد العالم . ومن الأمثلة على هذا التأثير أن الجمعية التشريعية لجمهورية بيلو وافقت في ٩ ديسمبر سنة ١٩٥٩ على اعتبار هذا الإعلان قانوناً داخلياً ملزماً في هذه الدولة . ومن هذا القبيل أن ثمانية عشر دولة أوروبية أبرمت اتفاقية قانونية ملزمة في ٤ نوفمبر سنة ١٩٥٠ للمحافظة على حقوق الإنسان . ومن هذا القبيل أيضاً أن الجمعية العامة للأمم المتحدة وافقت بالإجماع في ١٦ ديسمبر سنة ١٩٦٦ على الاتفاقية الدولية في شأن الحقوق المدنية والسياسية . وإن كانت هذه الاتفاقية لن تكون ملزمة إلا بالنسبة للدول التي تصدق عليها دون غيرها . وكذلك فإن عدداً كبيراً من الدول التي حصلت على استقلالها حديثاً أعلنت في دساتيرها الكثير من مبادئ حقوق الإنسان كتعبير عن استحقاقها للانضمام إلى الأمم المتحدة .

وإذا كان الإعلان قد حقق الكثير من الآثار القانونية ، إلا أن قيمته المعنوية غير المحدودة تفوق كل قيمة قانونية محدودة . فقد أصبح هذا الإعلان بمثابة الأمل الذي يتعلق به كل إنسان على الأرض . فهو الأمل الذي يتعلق به المضطهدون منصرياً أو دينياً ، وهو الأمل الذي تتعلق به المرأة المضطهدة على أمها منذ آلاف السنين ، وهو أمل الفلاحين الذين يعيشون حياة الرق ، وأمل العمال في مطالبهم العادلة ، وأمل المثقفين المضطهدين بسبب أفكارهم ، وأمل اللاجئين المطرودين من ديارهم ، وأمل الشعوب التي تضربها القنابل وتحتل بلادها جيوش أجنبية . وباختصار فهو أمل كل إنسان .

وقد أثبت الإعلان العالمي لحقوق الإنسان حيوية ماقت كل تصور . فهو إذا كان يرجع في أصوله التاريخية والفلسفية إلى الحضارة الغربية ، فإن أكثر الدول تمسكاً به في الوقت الحاضر هي الدول الاشتراكية ودول العالم الثالث . وإذا كان الإعلان يرجع في بعض أصوله كما يقول البعض « هارولد لاسكي » إلى تحرير العتول الذي أحدثته حركة الإصلاح الديني في أوروبا ، فإن البابا يوحنا الثالث والعشرين أعلن برغم ذلك في مرسوم « السلام على الأرض » تأييده لهذا الإعلان باعتباره من أهم الخطوات في سبيل إقامة نظام قانوني سياسي للجماعة الدولية .

وتد بلغت حيوية الاعلان العالمي لحقوق الانسان درجة جعلت البعض يقول انه من حسن الحظ ان هذا الاعلان لم يدمج في ميثاق الامم المتحدة ، ولم يأخذ قيمة الاتفاقية الملزمة قانونا . لان ميثاق الامم المتحدة قد يتغير ، اما الاعلان العالمي لحقوق الانسان فسيظل لاجيال طويلة الامل الذي تتعلق به الانسانية .

والاعلان العالمي لحقوق الانسان اصبح له الان كيان مستقل عن الدول التي اصدرته وعن الاشخاص الذين اشتركوا في اعداده ، وعن الفلسفات والامكار التي كانت تحرك هؤلاء الاشخاص . ومن حق كل انسان صدر هذا الاعلان من اجله ان يحتل به في يوم نكراه .

\* \* \*

Revue

AT - THAKAFA

Paraît tous les 2 mois

Ministère de l'Information  
et de la Culture

119, Rue Didouche Mourad  
— ALGER —

Rédacteur en Chef :  
Benaïssa Hanafi

Abonnement annuel :  
Algérie : 10 DA.  
Etranger : 10 \$  
ou l'équivalent

par virement au CCP  
n° 190-442 - Alger  
Algérie

الثقافة

تصدرها مرة كل شهرين

وزارة الاعلام والثقافة  
الجزائرية

119 ، شارع مراد ديدوش  
— الجزائر —

رئيس التحرير :

د . حنفي بن عيسى

الاشتراك السنوي :

في الجزائر 10 د.ج

في الخارج : 10 دولارات

أو ما يعادلها

عن طريق التحويل الى  
الحساب الجاري البريدي  
442 - 190 - الجزائر

# المستقبل العربي

رئيس التحرير : د. غير الدين عسليب

- وحدوية
  - موضوعية
  - مستقبلية
  - جدلية
- اهتماماتها من المحيط الى الخليج  
قراعتها من المحيط الى الخليج

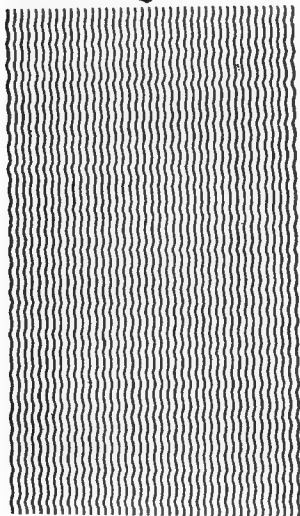
هدفها :

وحي الوحدة العربية  
وحدة الوعي العربي

ص.ب ٦٠٠١ / ١١٣

بيروت — لبنان

# مؤتمرات



# المؤتمر العالمي السنوي الأول للمنظمة العربية للعلوم الإدارية

## عن التنمية الإدارية في الوطن العربي

محمد شلكر عصفور \*

بدعوة من المنظمة العربية للعلوم الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية ، وباستضافة وتنظيم معهد الإدارة العامة — بالرياض ، عقد هذا المؤتمر في مدينة الرياض ، في المملكة العربية السعودية ، في الفترة من ١٦ — ١٩ محرم ١٣٩٩ هـ الموافق ( ١٦ — ١٩ ديسمبر ١٩٧٨ م ) . ولقد شاركت في المؤتمر وفود تمثلت عشرة دولة عربية ، والعديد من المنظمات العربية المعنية بالتنمية ، وعدد من الهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة ، فضلا عن صفة من كبار علماء ومفكري الإدارة في العالم ( بلغ عددهم ثلاثون عالما منهم ، دونالد ستون ، وفريد ريجز ، ورالف بريانتني ، وفردريك ثاير ، وفير محمد ) ، وبذلك توافر لهذا المؤتمر لفيف من قادة الرأي والفكر الإداري ، وكبار المسؤولين عن التنمية الإدارية في الدول العربية ، وقادة العمل الإداري في مواقعه الميدانية ، مما هيا تفاعلا كبيرا بين المفاهيم النظرية ، والتطبيقات الواقعية .

وقد افتتح المؤتمر صباح يوم السبت ١٦ محرم ١٣٩٩ هـ الموافق ( ١٦/١٢/١٩٧٨م ) بكلمة القاهها صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز رئيس اللجنة العليا للإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية ، أعقبه وزير المالية والاقتصاد الوطني السعودي ، ثم مدير المنظمة العربية للعلوم الإدارية . وتم بعدها انتخاب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية رئيسا للمؤتمر ، ورئيس وفد مصر ورئيس وفد دولة الإمارات العربية المتحدة كنواب للرئيس ، ورئيس وفد الأردن مقررا . ثم قدم التقرير العام الذي أعدته المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

وقد توزع أعضاء المؤتمر للعمل في ثلاث لجان رئيسية وهي :

١ — لجنة سياسات وخطط التنمية الإدارية .

---

\* الاستاذ في معهد الإدارة العامة — بالرياض



٢ - لجنة مداخل التنمية الادارية واساليبها .

٣ - لجنة ادارة التنمية الادارية والموعات التي تعترضها .

وتوالت جلسات اللجان ، في الصباح ، وفي المساء ، طيلة ايام  
الاسبوع لمناقشة الموضوعات المدرجة في جداول اعمالها .

### بحوث المؤتمر :

تدمت الى المؤتمر من قبل اعضاء الوفود ، ومن قبل المختصين ،  
العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بالتنمية الادارية ، ومن اهم البحوث  
المقدمة الى المؤتمر ما يلي :

١ - العلاقة بين التنمية الاقتصادية ١ . كمال نور الله  
والتنمية الادارية

٢ - العلاقة بين الادارة والتنمية د . جاكوبس ( باللغة الانجليزية )  
الاقتصادية والاجتماعية

٣ - الادارة العالمة عام ١٩٨٠ م د . شافر ( باللغة الانجليزية )

٤ - ابعاد التكامل من اجل التنمية د . حسن حسني ، ا . عبد الكريم  
في الوطن العربي قسام ا . غفار كاظم

٥ - مظاهر التخلف والتنمية في د . حسن حسني ، ا . عبد الكريم  
الوطن العربي قسام ا . غفار كاظم

٦ - سياسات وابعاد برامج التنمية د . محمد سعيد احمد  
الادارية .

٧ - تخطيط التنمية الادارية د . ابراهيم محمد درويش

٨ - النظام المتكامل للتدريب ممي ا . كمال نور الله  
روماتيا .

٩ - نظام تكوين الاطر في فرنسا ا . كمال نور الله

١٠ - التطوير التنظيمي د . علي السلمي  
تنمية المنظمة .

١١ - المدير والتنمية الادارية ، د . علي عبد الوهاب  
ودوره ، ومهاراته ، ومشكلاته  
ونواحي العلاج .

- ١٢ - أثر الانظمة واللوائح على التنمية الادارية . د . عبد الفتاح خضر
- ١٣ - نقل التكنولوجيا وتأثيرها على التنمية الادارية . د . ابراهيم المنيف
- ١٤ - ادارة التنمية الادارية د . علي السلمي
- ١٥ - ادارة خنما تتطوير الادارة العامة . د . طاهر مرسى عطية
- ١٦ - معومات التنمية الادارية في الدول العربية ١ . كمال نور الله
- ١٧ - مقومات التنمية الادارية ١ . عبد الله شلبي
- ١٨ - دور المنظمة العربية للعلوم الادارية بالوطن العربي ١ . صلاح الدين عبد العزيز
- ١٩ - التعاون الدولي في مجال العلوم الادارية ١ . صبحي محرم
- ٢٠ - التخطيط للتغيير - مدخل للتنمية الادارية . د . ربحي الحسن
- ٢١ - التعليم غير المنهجي ( غير الرسمي ) للتنمية الادارية ١ . رانجت كومار ( بالانجليزية )
- ٢٢ - دور تقويم وترتيب الوظائف كمدخل من المداخل الاساسية للتنمية الادارية ( التجربة السودانية ) ١ . محمد صلاح الدين بشير

وقد قدمت للمؤتمر عدة دراسات ميدانية عن المملكة العربية السعودية والاردن . والعراق ، والسودان ، ولبنان ، وسوريا ، وليبيا ، والكويت . والجمهورية العربية اليمنية ، ودولة الامارات العربية المتحدة .

#### توصيات المؤتمر :

توصل المشاركون في المؤتمر : من خلال المناقشات التي دارت فيه ، وفي لجانه الثلاث ، الى التاكيد على عدد من المفاهيم ، والاتجاهات ، والتوصيات . وقد صنف تحت عدد من العناوين الرئيسية ، وهي كما يلي :

اولا : فيما يتعلق بسياسات التنمية الادارية وخططها .

ثانيا : فيما يتعلق بمدخل التنمية الادارية واساليبها

ثالثا : فيما يتعلق بإدارة التنمية الادارية

رابعا : التوصيات الخاصة بالتعاون العربي .

وفيما يلي اهم ما توصل اليه المؤتمر من نتائج وهي :

**اولا : فيما يتعلق بسياسات التنمية الادارية وخططها .**

**المقاييس والاتجاهات :**

لا بد لتحقيق التنمية الادارية من سياسات وخطط يراعى فيها  
المقاييس والاتجاهات التالية :

١ — أن تتمتع بالاستمرارية حتى تحقق الهدف منها مع ضرورة مسايرتها  
لمتطلبات التنمية في ضوء نظرة استراتيجية شاملة .

٢ — أن تكون مواكبة للخطط الاقتصادية والاجتماعية وجزءا لا يتجزأ منها  
وان تشمل كل العناصر اللازمة لإدارة التنمية بما فيها الهياكل التنظيمية  
واعادة توجيه التعليم والقوى العاملة وتطوير النظم والإجراءات  
الادارية وان تنفذ في اطار متكامل .

٣ — أن تنبع من ادراك واع لواقع بيئة الادارة القائمة والعوامل المؤثرة  
فيها سواء كانت اجتماعية او اقتصادية او ثقافية او سياسية الى غير  
ذلك .

٤ — أن تراعي حاجات الحاضر والمستقبل على المستويين القطري والعربي .

٥ — أن تتبع سياسات ترمي الى تحقيق التوازن في تحرك القوى العاملة  
وخاصة الادارية منها في داخل القطر الواحد بين الجهاز الحكومي  
والقطاع العام والقطاع الخاص من جهة ، وبين الاقطار العربية من  
جهة اخرى والعمل على استعادة الكفاءات الادارية العربية النازحة  
الى خارج الوطن العربي ، مع تفضيل استخدام الكفاءات العربية كلما  
كانت متوافرة .

٦ — أن تركز السياسات والخطط على اهتمام خاص بالبحوث الادارية  
الميدانية من مشاكل الادارة العربية .

٧ — أن يعني تطوير نظم المعلومات بحيث توفر البيانات اللازمة لوضع  
السياسات والخطط ومتابعتها واتخاذ القرارات .

٨ — أن تشجع بيوت الخبرة القطرية والقومية نظرا لدرايتها بظروف البيئة  
وتفهمها للواقع .

٩ - أن يعنى بوضع الخطط والبرامج اللازمة لتدريب المدربين والقائمين على التخطيط للتنمية الادارية ومتابعتها .

١٠ - أن يتم التنسيق والتكامل والتعاون بين نشاطات المؤسسات القطرية والمنظمات العربية المتخصصة وذلك عن طريق اشتراك اجهزة التنمية الادارية العاملة في الوطن العربي في اجتماعات الجمعية العمومية للمنظمة العربية للعلوم الادارية .

**ثانيا : فيما يتعلق بمداخل التنمية الادارية :**

**المفاهيم والاتجاهات :**

يجدر النظر الى التنمية الادارية بمفهوم شامل متكامل لتتضمن عناصر الفرد والتنظيم والبيئة ، وتداخلها وتفاعلها مستهدفة تطويرها في قطاعات الانتاج والخدمات ومستخدمة المداخل التالية :

تنمية الموارد البشرية ، ترشيد النظم وتحديث الاساليب والوسائل ، في اطار فهم علمي سليم للابعاد المختلفة للبيئة الادارية في كل قطر عربي ، وذلك على النحو التالي :

**المحل الاول : الموارد البشرية :**

تنمية الموارد البشرية عن طريق :

**١ - الاعداد الاداري :**

١ - ربط سياسة التعليم بمراحله ( الثانوية والجامعية ... ) وانواعه الفني والعام ..... ) بخطة التنمية الادارية ومتطلباتها ومراحلها الزمنية ، بحيث توفر الكوادر المتخصصة - عددا ونوعا وفي الوقت المطلوب .

٢ - توجيه التعليم المتخصص الى المشكلات البيئية المحددة ، حيث تخدم المعلومات التي يحصلها الطالب اغراضا محددة وتصل مهارته في حل المشكلات التي يواجهها .

٣ - التركيز على التدريب العملي الذي يسبق الوظيفة مباشرة ، واتامته على أسس علمية ونظرة مستقبلية .

**ب - الاختيار والتعيين :**

١ - رسم سياسة الاختيار والتعيين على أسس معطيات وموضوعية

تحدها الاجهزة المختصة في كل قطر ، من واقع بيئة وظروف هذا القطر .

٢ - الاخذ بالوسائل الحديثة في الاختيار والتميين ( كالاختبارات مثلا ) .  
والتي تضع في اعتبارها صلاحية الموظف للوظائف الحالية المستقبلية  
مع تطوير هذه الوسائل بالشكل الذي يتناسب مع تغير هيكل الوظائف  
واهدافها واختصاصاتها .

٣ - تنمية القادة الاداريين ( وخاصة على مستوى الادارة العليا ) على  
استخدام الادارة بالمشاركة ( العمل كفريق ) واتباع اللامركزية في عملية  
اتخاذ القرارات وتهيئتهم للقيام بمهمة احداث التغير في مؤسساتهم  
لتحقيق التطور المطلوب .

### ج - التدريب :

١ - وضع سياسة سليمة للتدريب ، تقوم على اساس دراسة الاحتياجات  
التدريبية الفعلية ، ترسم في ضوئها برامج تدريبية تسد تلك الاحتياجات  
حتى تتم تنمية الكوادر الادارية اللازمة عددا ونوعا .

٢ - ضرورة الربط والتنسيق بين الاجهزة المسؤولة عن التدريب ، حتى تتكامل  
المجهودات التدريبية ولا تحدث فيها ازدواجية أو تكرار .

٣ - نمشيا مع سياسة اللامركزية لا بد من الاهتمام بتدريب العاملين في  
مستويات الادارة المحلية ، وفروع الاجهزة المركزية في مختلف هذه  
المستويات باعتبارهم قاعدة العمل الاداري .

### د - الحوافز والمكافآت :

١ - رسم سياسة سليمة للاجور والمرتبات تتناسب والمستوى الاقتصادي  
والاجتماعي لكل قطر ، وتأخذ في الاعتبار مستويات الاجور والمرتبات  
المدونة في الوظائف المماثلة في القطاعات الاخرى ، وتتميز بقدر من  
المرونة لمواجهة التغيرات الاقتصادية . والتغيرات المتصلة بهدي توافر  
العاملين من مختلف الاختصاصات اللزيمين لتحقيق عملية التنمية .

٢ - ربط سياسة الحوافز بالسلوب موضوعي لتقويم الاداء ، حتى يتم  
تشجيع العاملين على الرقي بمستويات الاداء في مؤسساتهم .

### المحلل الثاني : النظم والاساليب والوسائل :

ترشيد النظم وتحديث الاساليب والوسائل عن طريق :-

١ — زيادة فعالية التنظيم ببلورة أهداف واقعية محددة ونابعة من أهداف خطط التنمية والظروف الحالية والمستقبلية القطرية والقومية وذلك حتى يتم : —

— ترشيد النظم القائمة

— منع الازدواج والتضارب في اختصاصات التنظيمات المختلفة .

— انشاء التنظيمات التي تخدم الاهداف الواقعية المحددة .

٢ — تحليل الوظائف وتوصيفها على نحو يحقق الاختيار الانسب والتمعين السليم والمكافأة المجزية والتحفيز اللازم للعاملين .

٣ — تحديد الاختصاصات والصلاحيات بوضوح ، حتى يخفني التداخل والتضارب بين المستويات الادارية المختلفة افقيا وراسيا . ويتحقق قدر من اللامركزية يتلاءم مع حركية الاعمال .

٤ — مراجعة النظم الادارية المختلفة وتحديثها وفق الاسس العلمية .

٥ — تبسيط الاجراءات الادارية المختلفة سواء فيما يتعلق بالخطوات والمستندات بحيث تتحقق سرعة الانجاز ودقة الرقابة معا .

٦ — تحديث القوانين واللوائح ذات الصلة بالعمل الاداري بما يحقق التنمية الادارية ، مع مراعاة قدر من المرونة والشمول والتفاعل مع الواقع الفعلي للمجتمع العربي .

٧ — اتباع وسائل واساليب الادارة الحديثة بعد تكييفها مع حاجات وظروف البيئة الادارية العربية .

### **المحلل الثالث : بيئة الإدارة :**

تتطلب عملية التنمية الادارية اجراء البحوث العلمية لتحليل الابعاد المختلفة للبيئة الادارية في كل قطر عربي وتشخيص العناصر الايجابية والسلبية في كل بعد منها من حيث مساندته او معارضته لتطبيق أسس الادارة الحديثة ، ومن اهم هذه الابعاد ما يلي : —

البعد الحضاري — البعد التاريخي — البعد الجغرافي — البعد الاقتصادي — البعد السياسي — البعد القيمي . البعد الاجتماعي — البعد البشري — البعد التربوي — البعد الاتصالي — البعد القانوني .

## فيما يتعلق بوسائل تحقيق التنمية الادارية :

يجدر مراعاة الوسائل التالية من اجل تحقيق لماعلية التنمية الادارية بمداخلها المتكاملة .

### ١ - الموارد البشرية :

- ١ - تطوير الاساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة .
- ٢ - استخدام وسائل ومعدات حديثة مناسبة لتحسين كفاءة وفعالية الانشطة التدريبية .

### ب - النظم والاساليب والوسائل :

- ١ - ايجاد اجهزة متخصصة في التنظيم والاساليب تتولى عملية تحديد الاهداف وتحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط قنوات الاتصال الفعالة لتحسين لماعلية التنظيم .
- ٢ - انشاء وتطوير الجبعيات المتخصصة في مجال النظم الادارية والمالية والمحاسبية لتسهم في تنمية الكوادر المتخصصة في هذا المجال .
- ٣ - زيادة لماعلية القوانين واللوائح في عملية التنمية الادارية عن طريق :  
- توفير قدر من الثقافة القانونية لرجال الادارة العليا .  
- اسناد صياغة مشروعات القوانين واللوائح الى المتخصصين بالاشتراك مع المستويات الادارية ذات العلاقة .

### ج - بيئة الادارية :

- ١ - تشجيع مراكز البحوث والدراسات على القيام بتحليل اوجه التشابه والاختلاف في الوسائل والظروف البيئية في الوطن العربي ، واعداد النماذج والاطر العلمية للتغلب على ظروف البيئة غير الملائمة لفاعلية الادارة .
- ٢ - تنمية الوعي العام لدى افراد المجتمع بحيث يدركون اهداف التنمية الادارية ومراحلها ، وانجازاتها ومشكلاتها ليسهموا في انجاح مشاريع التنمية ، ويبينوا توقعاتهم منها على اساس واقعي .

### ثالثا : فيما يتعلق بإدارة التنمية الادارية :

#### مفاهيم واتجاهات :

- ١ - ضرورة اعطاء المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في هذا المجال وهي كثيرة ومنها : التنمية والاصلاح والتطوير والتغيير والتحديث ، والتجديد

معانيها الدقيقة المحددة وإزالة الغموض الذي يرافق استخدامها .  
وبالتالي تحديد المسؤوليات التي تترتب على كل منها وما تفرضه من  
أجهزة متخصصة في مجالها .

٢ — اقرار فكرة الترابط والتكامل بين نشاطات التنمية الإدارية ونشاطات  
التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وبالتالي اقرار الترابط  
المضوي بين الأجهزة الرئيسية والأجهزة المساعدة المسؤولة عن هذه  
النشاطات في المجتمع .

٣ — تحقيق التنسيق والتكامل بين فئات التنمية الإدارية في ذلك النشاط  
التدريبي أو النشاط البحثي ، ونشاط الاستشارات ، وتطوير وتحديث  
النظم والوسائل والأساليب المستخدمة في الأجهزة الإدارية في الدولة،  
والنظر إليها في إطار تكاملي يوفر مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة  
لكل القطاعات .

٤ — اعتبار التنمية الإدارية مسئولية جماعية تشترك فيها الأجهزة الرسمية  
والشعبية على كافة مستوياتها المركزية والمحلية تحقيقا لمبدأ المشاركة  
في اتخاذ القرارات وتنفيذها .

٥ — مراعاة المفاهيم والاتجاهات السليمة عند البحث عن الإطار التنظيمي  
المسئول من إدارة التنمية الإدارية ، الى جانب مراعاته لظروف المجتمع  
وامكاناته المتاحة وتجاريه وممارساته السابقة وان تعدد الصيغ  
والاشكال التي يمكن اعتمادها من قبل الدول المختلفة تأتي نتيجة  
طبيعية لاختلاف هذه المقترحات .

٦ — مهما تعددت الصيغ والاشكال التنظيمية لأجهزة إدارة التنمية الإدارية  
فينبغي أن لا تكون تسلطيه على الأجهزة الأخرى أو موقوفة لنشاطاتها  
وإنها أجهزة للخدمة والاستشارة والمعاونة مع السعي دائما الى  
اقتناع الجهات المستفيدة من خدماتها بأهمية وجدوى ما تقدمه لها .

٧ — الحذر من اقامة المنظمات المتميزة حيث أن نظرية « الجزر المتميزة »  
التي تقوم عليها تلك المؤسسات قد فشلت عمليا في العمل على نشر  
النموذج المتميز بين باقي الأجهزة وأدت الى خلق صراعات مستمرة  
ومجموعات مستفيدة الى جانبها ترتب عليها من سوء توزيع الموارد  
المادية والبشرية .

٨ — الاستفادة بقدر الامكان من الأجهزة والإمكانيات القائمة والمتاحة حاليا  
مادية أو بشرية وذلك قبل التفكير في انشاء غيرها خاصة في الدول  
التي تعاني من قصور في الإمكانيات المشار إليها .



٩ — تتولى اجهزة ادارة التنمية الادارية مسؤولية وضع الخطط ، واقتراح السياسات لمختلف نشاطات التنمية الادارية ، ومتابعة مدى الالتزام بها وتقويم الانجازات .

١٠ — ايجاد وسائل تنسيق وربط وتعاون بين الاجهزة المخططة والاجهزة المنفذة سواء العاملة منها على الصعيد المركزي ، او على المستويات المحلية لمختلف القطاعات .

١١ — الاستفادة من التنظيمات والاجهزة المحلية والشعبية ابتداء من الاسرة والمدرسة والمكتبة والمستشفى والمسجد والنادي ، وبقيسة المؤسسات المهنية والاتحادات النقابية والنسائية لتوعية اعضائها بأهمية التنمية الادارية وبمسؤولياتهم تجاه تحقيقها .

١٢ — وضع خطط تكفل سد احتياجات اجهزة التنمية الادارية من الكفاءات والطاقات البشرية المؤهلة من مختلف التخصصات ، كما ونوعا ، وعلى المدى القريب والبعيد ، وتحديد دور كل من الجامعات ومعاهد التكوين والتدريب في تلبية هذه الاحتياجات .

١٣ — العمل على استنهار المتوافر من الطاقات البشرية في هذه الاجهزة والاستفادة منها وتحفيزها ، واثاحة الفرصة امامها للتطور ومواكبة النظم والاساليب المتاحة في دول العالم المتقدمة .

١٤ — ابتعاد اجهزة التنمية الادارية عن الممارسات السطحية والارتجالية، وعن اغراق نفسها في الشكليات ، والاهتمام بالعمل الميداني والمشاركة الفعالة في تحقيق تنمية ادارية ذات نتائج ملموسة يمكن تياسها وفق معيار ومؤشرات كمية واضحة .

١٥ — توفير الاستمرارية لسياسات وبرامج هذه الاجهزة بصورة تمكنها من متابعة هذه السياسات والبرامج وظهور نتائجها وتقويمها .

١٦ — تشجيع اجهزة التنمية الادارية على اكتشاف الاساليب المناسبة لبيئتها ، وتتفق مع ظروفها ، وتكيف التجارب التي نجحت في دول اخرى مع طبيعة هذه البيئة واموالها بعيدا عن مجرد النقل والتقليد .

١٧ — تضيق الفجوة التي تفصل بين الاجهزة الاكاديمية والتنظيمية في الجامعات والمعاهد من جهة ، وبين المؤسسات المهنية والتنفيذية بمختلف القطاعات من جهة اخرى ، وايجاد الصيغ الكفيلة بخلق التلاحم والتعاون الذي يجمع بين النظرية والتطبيق .

١٨ — العمل على ترسيخ الاخلاقيات المهنية القومية ، وتوعية العاملين في الدولة بضرورة الالتزام بالقيم والمبادئ الاخلاقية في ممارساتهم .

اعمالهم بعيدا عن الممارسات اللاموضوعية المتحيزة .

١٩ — اعتبار تحقيق التنمية والتطوير في المنظمات مسئولية اساسية مسن مسئوليات المدير التنفيذي ، واعطائه الصلاحيات الضرورية لممارستها ، واعتبار قيامه بهذه المسئولية عنصرا اساسيا من عناصر تقويمه .

٢٠ — انشاء وظائف خاصة تتولى مساعدة المدير في تحقيق مهنة التنمية الادارية . وتحديد مؤهلات شاغليها .

٢١ — اعتماد الموارد المالية اللازمة لبرامج ومشاريع التنمية الادارية ضمن الموازنات السنوية وضمن مرونة الصرف .

### رابعا : التوصيات الخاصة بالتعاون العربي

يوصى المؤتمر بما يلي :

#### ١ : التوصيات الموجهة للدول العربية :

١ — ضرورة ابلاء التنمية الادارية ، والادارة بصورة عامة اهمية مماثلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بل ايلائها اهمية اكبر في المرحلة القادمة لتتمكن من ان تتطور لتصل الى مستوى منجزات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٢ — ضرور المباشر اعتبارا من عام ١٩٧٩ م باستكمال اجهزة التنمية الادارية ، ودعمها بالامكانيات المادية والبشرية .

٣ — ضرورة المباشرة اعتبارا من عام ١٩٧٩ م باعداد سياسات وخطط واضحة للتنمية الادارية ، تتماشى مع اهداف ومتطلبات التنمية الشاملة في ضوء الرؤية المستقبلية لعقد الثمانيات .

٤ — ضرورة الاهتمام بتنمية الكوادر العربية الفلسطينية العاملة في الاطار العربية ، واعدادها لتولي مسئولياتها الادارية في الدولة العربية الفلسطينية .

٥ — اعلان عقد الثمانينات عقدا للتنمية الادارية العربية ، تبذل خلاله جهود مكثفة ومتكاملة للنهوض بالادارة العربية حتى تصل الى المستوى الذي يفي باحتياجات التنمية الشاملة .

ودعوة الحكومات العربية الى تنظيم برامج تنفيذية واعلامية تكلل تحقيق هذا الهدف .

## ب : التوصيات الموجهة للمنظمة العربية للعلوم الادارية :

١ - اعتماد موازنات خاصة للمشروعات الحيوية التالية كي تتمكن المنظمة العربية للعلوم الادارية من تنفيذها مباشرة او من خلال اجهزة عربية اخرى تختارها :

١ - انشاء بنك للمعلومات الادارية يعتمد على استخدام الحاسب الالى والميكروفيلم .

ب - الاهتمام بإيجاد وسيلة فعالة لنشر وتوزيع الكتب والدراسات الادارية .

ج - اقامة مشروع لاتنتاج وتوزيع المواد والوسائل التدريبية المساعدة .

د - تمويل البحوث والدراسات الادارية تشجيعا للدارسين العرب .

٢ - تكليف المنظمة العربية للعلوم الادارية باعادة النظر في النظم التي تتبعها حاليا في توزيع ما يصدر عنها من مطبوعات واستحداث نظم اكثر فاعلية يكون من شأنها ايصال هذه المطبوعات الى الجهات المعنية والمهتمة بالادارة العلمية والتقنية الادارية في جميع ارجاء الوطن العربي .

٣ - ان تزيد المنظمة العربية للعلوم الادارية من جهودها في تقديم الامكانيات العلمية والفنية للاقطار العربية من اجل تدعيم خططها المتصلة بالتنمية الادارية وذلك بالتعاون والتنسيق مع الاجهزة المختصة في تلك الاقطار .

٤ - تكليف المنظمة بتنظيم برامج لتبادل الزيارات بين المختصين والمسؤولين في اجهزة التنمية الادارية في الدول العربية بغرض التعرف على التجارب المختلفة وتوثيق الصلات بين العاملين فيها .

٥ - تكليف المنظمة بعمل دراسات ميدانية متكاملة للنظم القائمة في الدول العربية والعمل على نشرها على اوسع نطاق لانادة الاداريين والمهنيين بها .

٦ - الاعداد لاتامة المؤتمر العام الثاني خلال عام ١٩٧٩ م ، على ان يخصص لاستعراض ما نفذ من توصيات واتجاهات المؤتمر العربي الاول ودراسة المعوقات التي اعترضت التنفيذ واستعراض الخطط التي تعدها الدول العربية لمواجهة عقد التنمية الادارية في الثمانينات ، ويعقد في الدولة التي تحدد نتيجة الاتصالات التي تجريها المنظمة .

## ندوة الخدمات الاجتماعية العمالية في البلدان العربية

د . احمد زكي بدوي \*

قامت منظمة العمل العربية بمعد ندوة الخدمات الاجتماعية العمالية في البلدان العربية بمدينة عمان في الفترة ما بين ١٨ نوفمبر - تشرين ثاني حتى ٢٣ نوفمبر - تشرين ثاني ١٩٧٨ لتحقيق الاهداف الاتية : -

١ - تبادل المعلومات حول واقع الخدمات الاجتماعية العمالية في البلاد العربية .

٢ - ابراز دور الخدمات الاجتماعية العمالية في زيادة الانتاج

٣ - تحديد المشاكل التي تعترض الخدمات الاجتماعية العمالية وتقديم تصور شامل للحلول المناسبة لها .

٤ - دراسة كيفية تدعيم الخدمات الاجتماعية العمالية في البلاد العربية .

وقد شارك في اعمال الندوة مندوبون عن كل من الدول الاتية : -

المملكة الاردنية الهاشمية ، الجمهورية التونسية ، جمهورية الجزائر ، المملكة العربية السعودية ، الجمهورية العربية السورية ، الجمهورية العراقية ، فلسطين ، دولة الكويت ، جمهورية مصر العربية والمملكة المغربية .

افتتح الندوة وزير العمل بالمملكة الاردنية السيد عصام العجلوني بكلمة رحب فيها بالوفود المشتركة في الندوة ، ونوه باهمية موضوع الندوة بالنسبة للاقطار العربية ، منطرقا الى الاهتمام الذي توليه حكومة المملكة الاردنية الهاشمية والمسؤولين في وزارة العمل وياتي المؤسسات المختلفة للخدمات الاجتماعية ، كما شكر في كلمته منظمة العمل العربية على مبادرتها في عقد هذه الندوة .

وتحدث بعد ذلك الدكتور عبدالله الطاهر ، ممثل المدير العام لمنظمة العمل العربية ، حيث شكر حكومة الاردن على استضافتها عقد الندوة في عمان ، كما اشار الى اهمية عقد هذه الندوة والى استعداد منظمة العمل

---

\* الخبير بمنظمة العمل العربية .

العربية لتجسيد التوصيات التي تخرج بها الندوة في شكل اتفاقيات وتوصيات وتقديم الخبرات من أجل تطوير الخدمات الاجتماعية العمالية في الوطن العربي .

كما تحدث في جلسة الافتتاح ممثلو الاتحاد العام لنقابات العمال وغرفة صناعة عمان ، الذين أكدوا على أهمية توحيد جهود الأطراف الثلاثة ( حكومات ، وأصحاب أعمال ، وعمال ) لتطوير الخدمات الاجتماعية العمالية لمصلحة زيادة الانتاج ومن أجل خلق بيئة تلائم دور الانسان كمفصر هام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وانتخب بعد ذلك المشاركون في الندوة هيئة المكتب على النحو التالي :  
السيد الدكتور جواد العناني ، رئيس وفد المملكة الأردنية ، رئيسا .

السيد — صباح يونس خسرو ، رئيس وفد الجمهورية العراقية ، نائبا للرئيس  
السيد الدكتور عبد الله الطاهر ، ممثل المدير العام لمكتب العمل العربي ،  
مقررا .

### الدراسات التي عرضت على الندوة

- عرضت على الندوة عدة دراسات وقامت بمناقشتها وهي :
- ١ — الخدمات الاجتماعية العمالية ( مفهومها ، طورها ، أهميتها ) للدكتور احمد زكي بدوي .
  - ٢ — مجالات الخدمات الاجتماعية العمالية للدكتور محمد نجيب توفيسقي حسن .
  - ٣ — المشاكل التي تعترض الخدمات الاجتماعية العمالية للدكتور عبـد الطيم رضا عبد المال .
  - ٤ — تخطيط وتمويل الخدمات الاجتماعية العمالية للدكتور محمد باهر عـليش .
  - ٥ — دور منظمة العمل العربية في مجال الخدمات الاجتماعية العمالية .
- هذا ، بالإضافة الى اوراق عمل تقنية مقدمة من كل من : المملكة الأردنية الهاشمية ، الجمهورية التونسية ، المملكة العربية السعودية ، الجمهورية العراقية ، دولة الكويت ، وجمهورية مصر العربية .
- وقد تناولت الدراسة الاولى الخاصة بمفهوم وتطور الخدمات الاجتماعية العمالية تطور هذه الخدمات من حيث ارتباطها بحركة التصنيع التي دفعت

بعض المصلحين الى المطالبة بتحسين احوال العمال ، ويتقدم الحركة النقابية وتدخل المشرع لتحسين احوال العمل وحماية العمال . كما كان لانشاء منظمة العمل الدولية سنة ١٩١٩ دور كبير في زيادة الاهتمام بالخدمات الاجتماعية العمالية . ثم عالجت الدراسة مفهوم الخدمات الاجتماعية العمالية موضحة بان مدلولها يختلف من بلد الى اخر وفقا لدرجة التصنيع في كل منها ونصيب عمالها من التعليم والثقافة . يضاف الى ذلك أن مفهوم هذه الخدمات تطور مع تطور المجتمع ، فقد كان كل جهد يبذل نحو العمال فيما مضى يدخل في نطاق الخدمات الاجتماعية العمالية ومع تقدم تشريع العمل وتطوير الادارة الصناعية ، اصبحت هذه الخدمات تقتصر على رفع المستوى الصحي والثقافي والاجتماعي للعمال مع تهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين العامل والبيئة التي يعمل فيها مما يؤدي الى اقصى ما يكون من الرضا والكفاءة . وانتقلت الدراسة بعد ذلك الى التحدث عن آثار الخدمات العمالية على كل من العمال واصحاب العمل . واختتمت الدراسة بعرض المبادئ والاعتبارات التي يجب أن تقوم عليها برامج الخدمات الاجتماعية العمالية .

وتناولت الدراسة الثانية موضوع مجالات الخدمات الاجتماعية العمالية، فبرزت كيفية تحديد الخدمات الاجتماعية اللازمة للمشروع على اساس القيام بالبحوث والدراسات ، وأكدت على ضرورة الالتزام بالمنهج العلمي . واوضحت أن الخدمات الاجتماعية العمالية تتخذ مظاهر ومستويات متعددة تتوقف على عدة عوامل منها حجم المنشأة ونوع الصناعة ، وعدد العاملين والبيئة التي تقع فيها المنشأة والتقاليد والامكار الاجتماعية السائدة فيها ، والتشريعات القائمة ، وانتقليات العمل الجماعية ومدى قوة النقابات والمستوى الثقافي للعمال وادراكهم لحقوقهم ولزايا الخدمات الاجتماعية التي تتوقف على المركز الاقتصادي للمنشأة . وهناك خدمات تقوم بقوة التشريع ، وهي التي تقررها الدولة ومنها ما يقرره اصحاب العمل بصفة اختيارية . وقد تكون الخدمة داخل امكان العمل ، وقد تمتد لتشمل اسرة العامل ، واحيانا تشمل البيئة التي تقع بها المنشأة . كذلك قد تقدم الخدمة الاجهزة الحكومية او الجمعيات الخاصة ، كما قد تقدم عن طريق تنظيم تعاوني يضم اصحاب العمل في منطقة معينة او يقدمها صاحب العمل بالاشتراك مع النقابة او الجمعية التعاونية . وعلى صعيد مختلف ، تبرزت الدراسة لاهم الخدمات الصحية ، خدمات الإسكان ، التأمينات الاجتماعية ، الخدمات المتعلقة بالامن والتوعية ، خدمة الفرد ، توفير وسائل الراحة بإمكان العمل ، الخدمات الخاصة بوسائل الانتقال ، الخدمات الخاصة ببعض فئات العمال كالأحداث والنساء والعمال المسنون ... الخ ..

وتناولت الدراسة الثالثة المشكل الذي تعترض الخدمات الاجتماعية المالية واعتبرت أن هذه الخدمات ليست لصالح الإنتاج فقط بل لصالح العامل كإنسان والتعامل معه لخدمته في حد ذاته وليس كوسيلة أو أداة للإنتاج . ثم عدت الدراسة المشكل الذي تواجه تلبية الخدمات الاجتماعية للعمال على الوجه التالي :

١ — مشكلات تتعلق بوجهة نظر إزاء الخدمات المالية ، وهي وجهة نظر تركز على الاهتمام بالجانب التكنولوجي للمصنع مع إهمال الجانب الإنساني .

٢ — مشكلات ترجع إلى الإحجام عن الاتفاق على الخدمات الاجتماعية على أساس أن هذه الخدمات هي تكلفة اجتماعية بلا عائد .

٣ — مشكلات ترجع إلى زيادة كثافة السكان بالعواصم العربية الكبرى دون الحاجة الفعلية لهذه العواصم ، مما يوفر أيدي عاملة رخيصة تفري باستخدامها في الصناعة بأجور منخفضة وبدون تكلفة اجتماعية ملموسة .

٤ — مشكلات ترجع إلى ظهور مناطق صناعية تضم العديد من المصانع التي أقيمت على نحو ارتجالي وتفتقر إلى المرافق العامة .

٥ — مشكلات ترجع إلى الاهتمام بالخدمات العلاجية التي تهتم بالحالات الفردية وإهمال الخدمات الانشائية والاساسية التي يفيد منها جميع العمال .

٦ — عدم العناية بأعداد الاخصائي الاجتماعي الذي هو حجر الزاوية فيما يتعلق بتوفير الخدمات الاجتماعية المالية .

٧ — عدم الاهتمام بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية المقدمة لهم مما يجعل لهذه الخدمات أهمية ثانوية بالنسبة لهم .

٨ — عدم تطور تشريعات العمل إذ كلها كانت هذه التشريعات متخلفة كلما كان ذلك مقبلة تواجه توسيع نطاق الخدمات الاجتماعية المالية .

واختتمت الدراسة بالتوصية بوجوب الاهتمام بإجراء دراسات ميدانية حول هذه المشكلات وتحديد وسائل التظلم عليها مما يعود بالفائدة على عمال الصناعة في مختلف أرجاء الوطن العربي .

وتناولت الدراسة الرابعة موضوع تخطيط وتمويل الخدمات الاجتماعية المالية فأبرزت أن تخطيط الخدمات الاجتماعية المالية يجب أن يقوم على ثلاثة مستويات :

١ - التخطيط على المستوى القومي ويتولى رسم السياسة العامة لبرامج الخدمات الاجتماعية بما يغطي اجزاء القطر كله ، وتحديد اولويات هذه البرامج ومتابعة تنفيذها .

٢ - التخطيط على المستوى المحلي اى على مستوى المدينة تحررا من المركزية وتفاديا لمسائلها وحيث تكون برامج الخدمات اشد تجاوبا مع مطالب واحتياجات سكان المدينة .

٣ - التخطيط على مستوى المشروعات الكبيرة ويعني بدراسة طبيعة العمل وظروفه ، وعدد ونوعية العاملين واحتياجاتهم وانواع الخدمات المطلوبة فعلا .. الخ .

وتحدثت الدراسة عن ادارة الخدمات المالية وعددت سبل هذه الادارة وهي :

١ - ادارة الخدمة بواسطة ادارة المنشأة نفسها وذلك عن طريق ادارة الامراء او ادارة الخدمات الاجتماعية المالية .

٢ - اشتراك عمال المنشأة في ادارة الخدمة عن طريق لجنة المنشأة المشتركة او لجان خاصة لكل نوع من انواع الخدمة ك لجنة المطعم ولجنة النادي .

٣ - ادارة الخدمة بواسطة النقابة او عمال المنشأة ، ويعتبر هذا النوع من الادارة امرا نادرا في المنشآت الصناعية الكبيرة .

٤ - ادارة الخدمة عن طريق المقاول او اسنادها الى متعدد وينتشر هذا النوع من الادارة بنوع خاص في ادارة المقاصف .

٥ - ادارة الخدمات التي تتم على مستوى منطقة صناعية معينة ويشترك في تمويلها المشروعات القائمة بهذه المنطقة عن طريق لجنة تضم ممثلين عن المنشآت وعن العمال ، علما بانسه يجب ان يتولى ادارة الخدمات الاجتماعية اخصائيو اجتماعيون مؤهلون .

وعددت الدراسة مصادر تمويل الخدمات الاجتماعية المالية وهي :

١ - الاعتمادات التي تخصصها الحكومة والسلطات المحلية في ميزانياتها العامة .

٢ - المبالغ التي يؤديها صاحب العمل على اساس نسبة مئوية من الاجور المدفوعة للعمال او نسبة مئوية من الارباح تتحملها كل منشأة .



٣ — مجموع اموال الغرامات التي توضع على العمال في كل منشأة أو نسبة مئوية منها .

٤ — نسبة مئوية من موارد مؤسسة التأمينات الاجتماعية .

٥ — نسبة مئوية من موارد نقليات العمال .

٦ — الاشتراكات التي قد يؤديها المنتفعون بالخدمات العمالية والتي يكون في مقدور العامل أن يتحملها بما يتناسب مع أجره .

وتناولت الدراسة الرابعة موضوع دور منظمة العمل العربية في مجال الخدمات الاجتماعية العمالية فعددت اهداف المنظمة التي تلخص في تحسين احوال العمال والعمال ، ونوهت بان في مقدمة وسائل تحقيق هذا الهدف نشر ودعم الخدمات الاجتماعية العمالية . ثم عرضت الدراسة لوسائل المنظمة لتحقيق اهدافها ومن بينها الخدمات الاجتماعية العمالية وهي الدراسات والبحوث ، التوثيق والاعلام ، الندوات والحلقات الدراسية ، اصدار الاتفاقيات والتوصيات ، برامج المعونة الفنية . كما اشارت الدراسة الى ان الاتفاقية العربية رقم ١ لسنة ١٩٦٦ المعدلة بالاتفاقية رقم ٦ لسنة ١٩٦٧ بشأن مستويات العمل تضمنت بعض الاحكام بشأن الخدمات الاجتماعية العمالية . وقد صدقت على هاتين الاتفاقيتين معظم الدول العربية .

#### توصيات الخطوة :

بعد نقاش مطول لكل مجالات الخدمات العمالية واهميتها واسباب تعثرها في الماضي واناق تطورها في البلاد العربية مستقبلا توصل المؤتمر الى اقرار عدة توصيات نلخصها فيما يلي :

#### اولا — توصيات عامة :

- ١ — يراعى ان يكون الهدف من الخدمات الاجتماعية العمالية العمل على رفع المستوى الصحي والثقافي والاجتماعي للعمال عن طريق خدمات التغذية والاسكان والانتقال وتنظيم اوقات الفراغ وغيرها من الانشطة
- ٢ — ان تعمل الاقطار العربية على تعميم الخدمات الاجتماعية العمالية عن طريق التشريعات وتشجيع ابرام اتفاقيات العمل الجماعية ، وذلك بما يتفق مع طبيعة الصناعة وموقعها واحتياجات العاملين بها .
- ٣ — ان تشجع الاقطار العربية انشاء جمعيات خاصة لتوفير الخدمات الاجتماعية العمالية فالمهينات الاهلية تمتاز بالحرية والمرونة وتحظى

بغرض واسعة للتجارب . ويجب أن تبتد الحكومات هذه الجمعيات بالاعتماد الكافية حتى تستطيع القيام بتحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها .

٤ — أن تشجع الاقطار العربية انشاء معاهد لاعداد الفنيين في الخدمات الاجتماعية العمالية لتكوين فئة على كفاية عالية من المخططين والمنظمين والممارسين في هذا المجال .

٥ — التأكيد على أن توجه الجهات المختصة في الوطن العربي اهتماما خاصا بتوفير الخدمات الاجتماعية العمالية للعمال الفلسطينيين الذين يعملون في الاقطار العربية على قدم المساواة ، وذلك حيثما لا تتوفر هذه المساواة مع مواطني هذه الاقطار . والعمل على توفير الرعاية لهؤلاء العمال في الاراضي المحتلة .

### ثانيا : تنظيم الخدمات العمالية

يرامى في تنظيم الخدمات العمالية ما يلي :

١ — اقامة الخدمات الاجتماعية العمالية بعد دراسة دقيقة تقوم على التعرف على احتياجات العمال الفطرية ونوع الصناعة وظروف العمل والبيئة التي تنعم بها المشروعات .

٢ — أن يلزم التشريع الوطني بتوفير الخدمات الاجتماعية العمالية في جميع المشروعات الكبيرة التي يحددها تشريع كل دولة حسب ظروفها ، وذلك تحت اشراف اخصائيين مؤهلين . أما في المشروعات الصغيرة فيراعى توفير هذه الخدمات لعمالها عن طريق التعاون بين الحكومة واصحاب العمل والقطاعات والهيئات الخاصة .

٣ — أن تعمل السلطات والمنظمات المختصة بتوعية اصحاب العمل باهمية الخدمات الاجتماعية العمالية ، وأن تتخذ الترتيبات المناسبة لتقديم المعلومات والمشورة والتوجيه الى المؤسسات المختلفة فيما يختص بالمسائل الفنية المتعلقة باقامة الخدمات الاجتماعية العمالية .

٤ — أن يتوفر في الخدمات الاجتماعية العمالية المستوى اللائق والكفاية التامة ، مع وجوب ملائمتها للعمال ، وسهولة استفادتهم منها بحيث تصل الى اكبر عدد ممكن منهم .

٥ — أن تمتد بعض برامج الخدمات الاجتماعية العمالية بقدر الإمكان للأسرة والحي ايضا الذي تقوم فيه المنشأة .

٦ - تكامل برامج الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعمال ، اى توفير الخدمات الصحية والثقافية والترفيهية وغيرها سواء تلك التي تقوم بها الدولة او المنشأة او النقابة او الجمعيات الخاصة .

٧ - العمل على توعية العاملين الذين تقدم لهم الخدمات الاجتماعية بشأن انتفاعهم بها كما صدرت عن الندوة بعض التوصيات بشأن تخطيط الخدمات وادارتها وتمويلها ومن دور منظمة العمل العربية في دعم الخدمات الاجتماعية العملية .



التاريخ .....

من ..... إلى مجلة العلوم الاجتماعية

الموضوع : طلب اشتراك

ارجو اعتماد اشتراكي / تجديد اشتراكي في ( ..... ) نسخة لعام ( ..... )

الاسم .....

المنوان الكامل .....

☐ ارجو ارسال القائمة للتسديد

☐ مرفق شيك

جامعة الكويت ، ص.ب ٥٤٨٦ ، ت ١٨٨/٢٧٢  
الكويت



# مجلة البحوث والدراسات العربية

تصدر سنويا عن معهد البحوث والدراسات العربية

صدر العدد الاول من المجلد في مارس ( آذار ) ١٩٦٩ .

— هيئة تحرير المجلة يسرها أن تدعو الباحثين والاساتذة من اعضاء هيئات التدريس بالجامعات العربية وغيرهم لنشر بحوثهم ودراساتهم العلمية في المجلة وخاصة في المجالات المتعلقة ببحث ودراسة المشكلات العربية المعاصرة من جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية والجغرافية والقانونية . كما تعنى المجلة ايضا بابرار الملامح الرئيسية للأدب العربي المعاصر وبخاصة مايمكس منها الروابط الفكرية بين شتى اقطار الوطن العربي الى جانب اهتمامها الخاص بالدراسات الفلسطينية .

— ترحو هيئة التحرير من السادة الاساتذة الذين يرغبون في نشر ابحاثهم باللغة العربية أن يرفق كل منهم ببحثه ملخصا بلغة اوروبية حديثة فيما لا يزيد عن الف كلمة ، كما يرجى ايضا ممن يرغب في نشر بحثه بلغة اوروبية حديثة أن يقدم ملخصا باللغة العربية بما لا يزيد أيضا عن الف كلمة ، ويراعى في الحالين أن يتراوح المقال أو البحث بين سنة آلاف وثمانية آلاف كلمة .

— ترسل كافة المكاتبات والأبحاث المتعلقة بالمجلة على العنوان التالى :

الاستاذ الدكتور محمد صفى الدين أبو العز  
رئيس معهد البحوث والدراسات العربية

( ١ شارع الطلبات — جاردن سيتى — ص. ب ٢٢٩ القاهرة )

— تقدم ادارة المجلة لكل من السادة المشتركين في تحريرها بحوثهم على سبيل الاهداء العدد الذى نشر به البحث بالإضافة الى عشرين فصلا من البحث .

— كافة الأبحاث والدراسات المنشورة بهذه المجلة تعبر عن آراء كتابها ولا تحمل بالضرورة وجهة نظر المعهد أو أية جهة أخرى يرتبط بها صاحب البحث .

— قيمة المصد ١٥٠٠ جنيه مصرى أو ٤ دولارات امريكية بخلاف رسوم البريد .

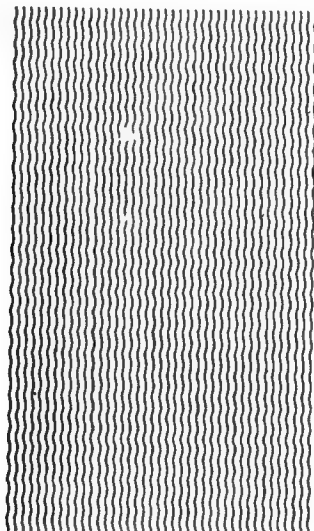
صدر المجلد السنوي الرابع عشر من



كبرى المجلات  
المتخصصة  
في الوطن  
العربي

- مرجع علمي للعاملين في الحقل السياسي والدبلوماسي والإعلامي .
- تصدر عن مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام
- المجلد مزود بغير من تحليل وفهرس للمعاهدات والاتفاقات الدولية .
- ١٠٠٠ صفحة ... الثمن ٢٠٠ قرش
- يطلب من قسم الاشتراكات بمؤسسة الأهرام تساع المجلد
- القاهرة - جمهورية مصر العربية .
- يضم الأعداد ٥١ ٥٢ ٥٣ ٥٤ الصادرة خلال عام ١٩٧٨

## دليل الجامعات والمؤسسات التعليمية العليا



## دليل الجامعات والمؤسسات التعليمية العليا

مع صدور عدد نيسان / ابريل ١٩٧٦ بدأت مجلة العلوم الاجتماعية  
بنشر تقارير وملخصات أكاديمية عن الجامعات العربية والمؤسسات التعليمية  
العليا بها ، متضمنة اوضاعها العلمية واتسامها ونشاطاتها ، ودورها في  
خدمة المجتمع .

وفي المصحات القادمة نقدم نبذة مختصرة من جامعة . التي هي  
أملين أن يتحقق التعريف الذي اردناه بالجامعات العربية .

## جامعة اليرموك

**نشأتها وتاريخها :** أدرك المسؤولون في الاردن الحاجة الماسة لاتشاء جامعة ثانية في الاردن تساهم في تحقيق تطور سريع ومتكامل في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في اطار المسؤوليات الجسيمة الملقاة على عاتق الاردن بشكل خاص والعالم العربي بشكل عام ازاء تحديات العصر المتزايدة. صدر الامر الملكي في الاول من حزيران ١٩٧٥ بتأسيس جامعة في شمال الاردن اطلق عليها اسم ( جامعة اليرموك ) تيمنا بذكرى واقعة اليرموك التي خاضها العرب في فتوحاتهم الاسلامية ضد الروم . وتلا ذلك بتشكيل لجنة خلسة تتولى مسؤوليات اظهار جامعة اليرموك الى حيز الوجود .

وفي غضون عام من الجهود المكثفة والتخطيط المستمر تمكنت هذه اللجنة من وضع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي والقوانين والانظمة اللازمة لسير التدريس في الجامعة . وفي تشرين اول من عام ١٩٧٦ تسنى للجامعة البدء بالتدريس في كلية العلوم والاداب في موقع مؤقت في مدينة اربد . واستقبلت الجامعة اول فوج لها من الطلاب لتصبح جامعة اليرموك حقيقة قائمة .

**فلسفة الجامعة واهدافها :** تكون الخصائص التالية الخطوط الاساسية التي تركز عليها فلسفة جامعة اليرموك في بنائها الاداري والاكاديمي :

١ - تركز الجامعة على العلوم والتكنولوجيا في برامجها وتعتبر ذلك متطلبا رئيسيا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاردن والعالم العربي .

٢ - تهتم الجامعة اهتماما كبيرا بنوعية التعليم . لذا فهي تتبنى نظام الفصول والساعات المعتدلة لتعطي الطالب حرية اكثر في اختيار ما يتناسب مع حاجته ورغبته وتسمى كذلك الى توفير الكفاءات العالية من الاستاذة والاداريين والفنيين ، بحيث تكون نسبة اعضاء هيئة التدريس الى الطلاب ١ : ٢٠ ونسبة اعضاء هيئة التدريس الى الفنيين ١ : ٢ ونسبة اعضاء هيئة التدريس الى الاداريين ١ : ١ .

٣ - تعتبر الدائرة الاكاديمية الوحدة الاساسية في الهيكل الاكاديمي للجامعة وتعمل على الحرية الكافية على مستوى اتخاذ القرار ومستوى التنفيذ . وعلى ذلك ظهرت البنية الاكاديمية بحقولها المختلفة تحت اربع



كليات رئيسية فقط هي : كلية العلوم والاداب ، كلية الهندسة ، كلية العلوم الطبية ، وكلية الزراعة والطب البيطري .

٤ — تؤمن الجامعة ببدا الجامعة في خدمة المجتمع وعلى ذلك فاتها تعمل وستعمل على تقديم الخدمات الاكاديمية وغير الاكاديمية من خلال ما اوجدته من التخصصات المتنوعة المطلوبة لمجتمع نام منطور . فشملت مخططاتها على انشاء معاهد ومراكز وكليات جامعية متوسطة وتقديم برامج ودورات وندوات متنوعة تساهم في تكامل تنمية وتطوير قطاعات المجتمع المختلفة . واعتمدت كذلك على فتح ابواب التعليم المستمر للعاملين في القطاعين العام والخاص لزيادة نموهم الشخصي والوظيفي . كما وحرصت الجامعة على وضع منشأتها المختلفة كالمكتبة والمرافق الرياضية والمستشفى والقاعات في خدمة المجتمع المحلي .

٥ — تتبع الجامعة اسلوب التخطيط والمتابعة والتقييم المستمر في جميع اعمالها ونشاطاتها فهناك مخطط شامل لاعداد الطلبة واعداد الهيئة التدريسية والهيئة الادارية والابنية والمنشآت المختلفة للعشر سنوات القادمة بما ينسجم مع مخطط الجامعة في توسعها الاكاديمي . ويجري تقييم مستمر لكل مرحلة من مراحل تنفيذ هذه المخططات .

٦ — تؤمن الجامعة ببدا التعاون والتنسيق بينها وبين الجامعات والمؤسسات العلمية داخل البلاد وخارجها .

انطلاقا مما سبق فان جامعة اليرموك تهدف الى :

١ — زيادة فرص التعليم العالي امام العدد المتزايد من خريجي المرحلة الثانوية في الاردن .

٢ — اعداد كوادر وطاقات متخصصة ومدرية تخدم احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاردن والعالم العربي .

٣ — ايجاد نواه علمية وثقافية قادرة على انتاج الابحاث والدراسات اللازمة لتقدم العلم والمعرفة . وتوظيف ذلك في دفع عجلة التقدم التكنولوجي في العالم العربي .

٤ — توفير فرص التعليم المستمر للراغبين في ذلك .

٥ — رفع مستوى التعاون الثقافي والتفاهم بين دول العالم .

حقائق وارقام عن تطور الجامعة الحالي والمستقبلي : تعيش جامعة اليرموك الان السنة الثالثة من عمرها الاكاديمي في حرم جامعي في مدينة اريد . الا

انها قد فرغت من وضع مخطط شامل لموقع رئيسي لها مساحته حوالي ٢٦٠ فدان يقع على الطريق الرئيسي الذي يربط الاردن بسوريا ، على بعد عشر كيلو مترات من الحدود السورية . ويتوقع أن تستكمل منشآت هذا الموقع الرئيسي في غضون عشر سنوات من الآن .

كان ذلك في ضوء الخطة التي رسمتها الجامعة لتوسيعها الاكاديمي والتي تشتمل على ثلاث مراحل تمر الجامعة الآن في المرحلة المتوسطة منها .

### المرحلة الاولى ( ١٩٧٦ - ١٩٧٧ ) :

انتهت هذه المرحلة في الوقت المحدد لها . حيث بدأت كلية العلوم والاداب بسبع دوائر هي : الرياضيات ، الفيزياء ، الكيمياء ، العلوم الحياتية ، الاقتصاد ، اللغة العربية وادابها ، واللغة الانجليزية وادابها . وقد تبذل في هذا العام ٦٤ طالب . اشرف على تدريسهم ٥١ عضو هيئة تدريس وبلغ عدد الاداريين في الجامعة ١٩٣ .

### المرحلة المتوسطة ( ١٩٧٧ - ١٩٨٠ ) :

في عام ١٩٧٧ اضيفت اربع دوائر لكلية العلوم والاداب وهي دائرة التربية للدراسات العليا ، دائرة العلوم الاجتماعية والانسانية ، ودائرة العلوم الادارية ودائرة الاحصاء . وفي عام ١٩٧٨ تأسست عمادة البحث العلمي والدراسات العليا . وتأسس كذلك مركز اللغات ومركز للعلوم البحرية في مدينة العقبة .

بلغ عدد طلبة الجامعة في العام الحالي ١٩٧٨ - ١٩٧٩ ، ٢١٢٦ ، يقوم بتدريسهم ١٢١ عضو هيئة تدريس وبلغ عدد موظفيها الاداريين ٢٢٧ . وفي نهاية هذه المرحلة في العام القادم يتوقع أن تصل اعداد الطلبة والهيئة التدريسية والهيئة الادارية الى ٣٠٠ ، ١٥٠ ، ٢٥٠ على التوالي . كما وسيتم فتح كلية الهندسة بدائرتي الهندسة المدنية والهندسة المعمارية وتخطيط المدن . وسيقبل خمسون طالبا في هاتين الدائرتين يمضون سنتهم الاولى ( هندسة تحضيرية ) في كلية العلوم والاداب ، وفي صيف ١٩٨٠ سيتخرج أول فوج من الجامعة من كلية العلوم والاداب .

### المرحلة المتقدمة ( ١٩٨٠ - ١٩٨٩ ) :

سيتم تنفيذ معظم برامج هذه المرحلة في موقع الجامعة الرئيسي حيث سيتم انشاء واستكمال ثلاث كليات رئيسية هي الهندسة والعلوم الطبية والزراعة والبيطرة بالإضافة الى استكمال كلية العلوم والاداب .

**كلية الهندسة :** يقدر استيعاب كلية الهندسة بـ ١٣٨٠ طالبا سنويا عند استكمالها موزعين على ثمان دوائر هي : الهندسة المدنية الهندسة المعمارية وتخطيط المدن ، الهندسة الكهربائية ، الهندسة الميكانيكية ، الهندسة الكيماوية ، هندسة التعدين والهندسة الذرية . كما ستضم كلية الهندسة معهدا للمهن الهندسية المساعدة بالإضافة للبرامج التدريبية الخاصة بخدمة المجتمع ومراكز للتدريب والبحث .

**كلية العلوم الطبية :** يقدر استيعاب هذه الكلية بـ ٧٠٠ طالب سنويا عند استكمالها موزعين على خمس كليات فرعية هي : الطب ، التمريض ، طب الأسنان ، الصيدلة ، والصحة العامة ، والعلوم الطبية المساعدة . وستشمل الكلية على مستشفى تعليمي للتدريب والبحث يقدم الخدمات الطبية للبيئة المحلية بسعة ٦٢٨ سرير . وسينشأ كذلك معهد للمهن الطبية المساعدة .

**كلية الزراعة والطب البيطري :** يقدر استيعابها بـ ٣٠٠ طالب سنويا عند استكمالها موزعين على أربع كليات فرعية هي : الزراعة ، الطب البيطري ، العلوم البيئية والمصادر الطبيعية والتنمية البشرية . هذا بالإضافة الى اشتغالها على معهد للمهن الزراعية والبيطرية المساعدة وعلى محطات زراعية ومزارع تجريبية وبيوت زجاجية .

أما كلية العلوم والآداب فسيصل عدد دوائرها الى تسعة عشر في هذه المرحلة حيث سيتم إنشاء الدوائر التالية : التربية الرياضية ، الفنون الجميلة ، الإعلام والمعلومات ، القانون للدراسات العليا ، الكيمياء الحيوية ، علوم الأرض ، الحاسب الإلكتروني ، واللغات الحديثة هذا بالإضافة الى معاهد متوسطة تابعة لبعض الدوائر لاعداد وتدريب الكوادر اللازمة لميادين العمل المختلفة محليا وعربيا .

لم يقتصر المخطط الشامل لموقع الجامعة الرئيسي على توفير المباني والمختبرات اللازمة للتدريس في الكليات المذكورة بل اشتمل على إنشاء الكثير من الخدمات والمرافق العامة التي تساعد الجامعة على القيام بدورها وتزيد من تفاعلها مع المجتمع المحلي . فاشتمل المخطط على مكتبة بحجم مليون كتاب ، ومجموعة مدارس نموذجية من الحضنة وحتى المرحلة الثانوية تتسع لـ ٦٠٠٠ طالب وتجمعات سكنية للطلاب والاساتذة والموظفين والمرمضات ومدينة رياضية تحتوي على مدرج سعته ٦٠٠٠٠ مشاهد ومركز نشاطات للطلبة ومركز للمؤتمرات والنشاطات الاجتماعية ، ومتحف تاريخي ، ومركز ثقافي - اسلامي وفندق للخدمات والتدريب على ادارة الفنادق والمطاعم .

وعند اكتمال هذا الموقع سيتحول موقع الجامعة الحالي في مدينة اريد الى كلية جامعية متوسطة ( سنتان بعد المرحلة الثانوية ) لخدمة المجتمع . عندها ستصل جامعة اليرموك الى حجم يمكنها من توفير التعليم لـ ٢٠ الف طالب في سنواتها وتخصصاتها المختلفة وسيصل حجم هيئة الموظفين الى ١٠٠٠ موظف . وفي اطار هذا التصور المرحلي لتطور جامعة اليرموك لا بد من القول بأن الجامعة وضعت خطة متكاملة للقوى البشرية لنموها وتطورها . فقد وصل عدد المبعوثين على نفقتها للحصول على درجة الدكتوراه في التخصصات المختلفة الى ١٥٠ مبعوث في افضل الجامعات الاوروبية والامريكية ليعودوا للتعليم فيها . كما وحرصت الجامعة على عقد اتفاقيات كثيرة للتعاون مع الجامعات العربية والعالمية عن طريق تبادل الاساتذة والخبرات والمشاركة في الابحاث والبرامج ذات الاهتمام المشترك وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات الدولي . كما وان الجامعة لا تال جهدا في اجتذاب احسن الكفاءات للعمل فيها وتوفير الجو المناسب للنمو الاكاديمي والشخصي لجميع العاملين فيها ، ايماننا منها بانعكاس ذلك على نوعية التعليم الذي تقدمه لابناء الامة العربية في طريق التقدم والبناء .



# شؤون فلسطينية

مجلة علمية عنصرية بالتصنيف الفلسطينية

رئيس التحرير : محمود درويش

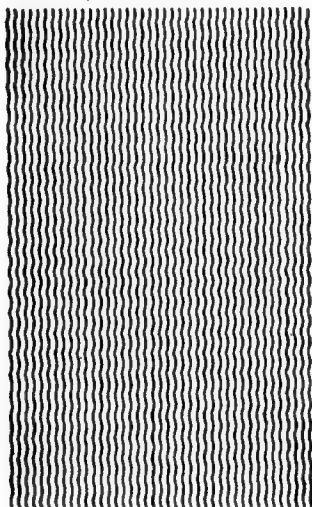
المجلة الفكرية الاولى لمعالجة احداث القضية الفلسطينية وشؤونها المختلفة  
تصدر شهريا عن مركز الابحاث في منظمة التحرير الفلسطينية •

• يكتب فيها مجموعة من كبار الكتاب والمختصين في القضية الفلسطينية  
/ ٢٢٠ / صفحة من القطع الكبير تقدم مقالات ودراسات وبحوثا في الشؤون  
السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية للقضية الفلسطينية وللشعب  
الفلسطيني ، الى جانب ملحق ادبي والابواب الشهرية الثابتة والمراجعات  
والتقارير والرسائل والمؤتمرات التي تسجل الاحداث والنشاطات المختلفة •  
توزع على جميع اقطار العالم ، وخاصة العالم العربي •

الاشتراك السنوي ( بريد جوي ) : ٦٠ ل.ل. في لبنان وسوريا ، ٧٥ ل.ل. في سائر  
الاقطار العربية ، ١٠٠ ل.ل. في أوروبا ، ١٢٥ ل.ل. في بقية بلدان العالم •

ترسل طلبات الاشتراكات الى : مجلة « شؤون فلسطينية » - ص.ب ١٦٩١  
بيروت - لبنان •

# قاموس الترجمة والتعريب



## قاموس الترجمة والتعريب

مع صدور هذا العدد ، واستمرارا في سياسة التطوير التي انتهجتها مجلة العلوم الاجتماعية منذ صدور عدد نيسان / ابريل ١٩٧٦ ، نواصل في هذا العدد معالجة موضوع الترجمة والتعريب في مجال العلوم الاجتماعية .  
تمهيدا لعقد مؤتمر خاص بهذا الموضوع مستقبلا .

وفي هذا العدد ننشر جزءا من مصطلحات الاقتصاد ، كما ظهرت في مجلة اللسان العربي الصادرة عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بجامعة الدول العربية .

ونأمل أن تتحقق الاهداف التي رجوناها من هذا المرض ، كما نعد باستكمال تقديم ترجمة وتعريب لمصطلحات العلوم الاجتماعية الاخرى .

## مصطلحات الاقتصاد

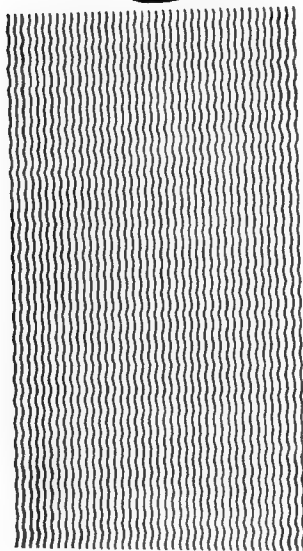
المصطلح	الترجمة
Analytical Method	أسلوب تحليلي
Actual Monopoly	احتكار فعلي
Average	معدل ( متوسط )
Agenda	جدول أعمال
Black Market	سوق سوداء
Bilateral Monopoly	احتكار مزدوج
Birth Rate	معدل المواليد
Breakdown	توقف
Budget	ميزانية
Commercial Obligation	التزام تجاري
Class War	صراع الطبقات
Commodities	سلع
Common Market	سوق مشتركة
Controlled Money	نظام النقد الموجه
Descriptive Method	أسلوب وصفي
Day-Labourer	عامل مياومة ( يومي )
Economic Laws	قوانين اقتصادية
Equipment	أدوات
Food Stuffs	مواد غذائية
Financial Market	السوق المالية
Gold Reserve	الغطاء الذهبي
Gross Amount	مبلغ إجمالي
Hard Currency	عملة صعبة ( قوية )
Home-worker	عامل منزلي
Invalidity Pension	راتب المعجز عن العمل (تقاعد)
Investment of Capitals	توظيف رؤوس الأموال
Joint Account	حساب مشترك



Loss	خسارة
Liquidity	سيولة
Leisure	وقت الفراغ
Law of Supply and Demand	قانون العرض والطلب
Law of Diminishing Utility	قانون تناقص المنفعة
Manpower	قوة العمل
Macro-economy	اقتصاد اجمالي ( كلي )
Manufacture	مصنع
Micro-economy	اقتصاد تفصيلي ( جزئي )
Nominal Amount	القيمة الاسمية
Open Market Policy	سياسة السوق المفتوحة
Origin	منشأ ، مصدر
Profitable Bargain	صفقة مربحة
Payments	مدفوعات
Panic	ذعر
Quantitative Method	أسلوب كمي
Raw Materials	مواد أولية
Registered Bond	سند اسمي
Storage Charges	أجور تخزين
Shortage	عجز ( نقص )
Transit Goods	بضاعة عابرة
Trading Vessel	سفينة تجارية
Tanker	ناقلة نفط
Urban	حضرى
Value Added	القيمة المضافة
Yield	ربح
Zone	منطقة



# ملخصات





## نظريات التنظيم الإداري بين الكلاسيكية والمعاصرة في الدول النامية

### د . عامر الكبيسي

حاول الباحث هنا أن يجيب على السؤال الكبير الذي واجهته وتواجهه الدول النامية في عصرنا الحاضر وهو : كيف السبيل الى تطوير لمعالجة وكفاءة الاجهزة الادارية لتكون قادرة على النهوض بمسؤوليات التنمية الشاملة فيها ؟ وللجابة الواضحة كان لا بد له من استعراض مختلف النظريات التنظيمية التي طرحت في الادب الاداري خلال نصف القرن الاخير . فبدأ بالمنهج البيروقراطي وناقش ايجابياته وسلبياته كما اثبتتها الدراسات النظرية والميدانية ، وانتقل الى المنهج لسلوكي بخلاف نظرياته وافتراضاته . وبعدها وقف برهة امام المنهجين متساءلا عن مدى امكانية الاستفادة من اي منهما في الدول النامية بعد أن ناقش الانتقادات الموجهة لكل منهما مؤكداً التأثير الواضح لهذين المنهجين بظروف الدول الغربية المتطورة وبايكولوجيتها الحضارية .

ونطلاقاً من خصوصية الاوضاع والظروف البيئية التي تشهدها الدول النامية وعدم تطابقها او تماثلها مع ظروف المجتمعات الصناعية المتطورة فإن الباحث قد انتهى الى نتيجة مفادها بأن أي تغيير أو تطوير في الاجهزة والتنظيمات الادارية لهذه الدول ينبغي أن لا يستورد نظرياته ومنطلقاته من النظريات المجردة وانما من التغييرات والاضاع المحيطة بهذه الاجهزة ومن اطار بيئتها الداخلية والقومية . وان التوازن والملائمة بين اجزاء الانظمة المتخصصة وبين متغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية يظل شرطاً لازماً لنجاح تغيير أو تحديث في اي من هذه المتغيرات .

وعليه فانه لا النظريات الكلاسيكية للتنظيم المنطلقة من توجهها المعياري ولا النظريات الحديثة له المنطلقة من توجهها المثالي يمكن ان تلائم ظروف ومتغيرات الدول النامية او تصلح من اوضاعها الادارية . والبديل الذي ينبغي البحث عنه هو الاطار الفكري الواقعي والبيئي الذي يحل هذه الاوضاع وي طرح المنهج المتوازن التابع من الداخل كما يفهمه ويعيشه الانسان النامي وليس كما يصوره ويفترضه الانسان الصناعي الغربي .

## اثر ميكانيكية السوق على اختيار التكنولوجيا في الدول النامية

### د. وهبه شريال وهبه

يتناول هذا البحث بعض المشاكل المتعلقة بنقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة الى الدول النامية ، ويركز بصفة خاصة على الآثار المترتبة عن عدم اتباع سياسة ميكانيكية السوق بالنسبة لاختيار التكنولوجيا المناسبة للانتاج في الدول النامية . ويستعرض البحث دور الاستثمار الاجنبي الخاص وتأثيره في مجال اختيار التكنولوجيا ، وما ثبت من أن الاسراع في عملية نقل التكنولوجيا قد لا تؤدي الى النتائج المرجوة اذا كانت هذه التكنولوجيا لا تتواءم مع اهداف التنمية الاقتصادية على المدى الطويل .

وقد تضمن البحث افكارا تعالج الحوافز التي تقدمها الدول النامية للاستثمار الاجنبي مثل الاعفاءات الضريبية والجمركية والتيسيرات المقدمة للاستيراد وهو ما يؤدي الى خفض تكلفة رأس المال مما ينبغي أن يكون عليه الوضع وما يتضمنه ذلك من الاتجاه الى استخدام التكنولوجيا ذات رأس المال المكثف على حساب العمالة .

كما اشار ايضا الى أن عملية التصنيع التي تعتمد اساسا على التكنولوجيا المستوردة من الدول المتقدمة ( وخاصة بالنسبة للاحتلال في الاستيراد ) من شأنها رفع الاجور في القطاع المعني وما يعنيه ذلك من ضغوط لاستمرار معدلات هذه الاجور وبالتالي الاستمرار في استخدام هذه التكنولوجيا .

ولعلاج هذه المشكلة فان الامر يتوقف على مدى ملائمة الحوافز التي تقدمها الدولة والاعخذ بأسلوب ميكانيكية السوق ، وقد يتطلب الامر ايضا اجراء بعض التغييرات الهيكلية مما يتضمنه ذلك من تعديلات في توزيع الدخول وبذل مزيد من الجهود في مجال بحوث التكنولوجيا لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة وتطويرها وفقا للظروف الاقتصادية السائدة .

ويتطلب الامر الاعخذ بعدد من السياسات تهدف الى خلق مناخ تنافسي وإعادة النظر في سياسة الاجور والحد من أسلوب دعم رأس المال وترشيد السياسة الجمركية والضرائب على لمبيعات .

## **The International Court of Justice and Some International Conflicts**

### **A. Al-Asbaal**

On 11-9-1976 the International Court of Justice turned down a Greek request for interim measures of protection against Turkey which was running seismic exploration activities in some disputed areas in the Aegean Sea. The major cause for rejecting the Greek request was that conditions and circumstances did not justify the indication of the requested measures because the damages resulted in the Turkish activities were not, according to the Court, irreparable damages.

The main concern of the study is addressed to some purely legal and somewhat procedural points. It outlined the practice of the I.C.J., concerning the circumstances justifying the ordering measures of protection, a comparison was made between these measures and those taken by the Security Council according to Article 4 0of the U.N. Charter. Some other points were included in the study such as the legal effects of non-appearance of the respondent before the Court, an act clearly and frequently followed in such cases.

# قواعد وأسس النشر بالمجلة

مع بداية العام الأكاديمي ١٩٧٥ - ١٩٧٦ ، قررت هيئة التحرير المشرنة عندئذ على « مجلة العلوم الاجتماعية » ، المصدرة من كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، ان الوقت قد حان لتعليم المجلة بإتباعاً جديدة بعد ان نجحت الهيئات السابقة طوال الاعوام الثلاثة الماضية ، في ارساء القواعد اللازمة لمثل هذه الاطلاقة . والان - وبعد مضي اكثر من مابين على الاطلاقة الجديدة - ارتأت الجهات المسؤولة عن المجلة تطوير قواعد واسس النشر بحيث تأخذ بعين الاعتبار الامور التالية :

## الشخصية الداخلية للمجلة :

١ - تطيح المجلة لان تكون منبرا بارزا من منابر الاكاديميين العرب . وفي هذا المجال ، لا بد من تعزيز نجاح هذا الجانب ودفع المجلة اكثر وأكثر باتجاه فتحها امام المساهمين الوافدة من جميع أرجاء الوطن العربي وخارجه تتأكد هويتها كمجلة عربية .

٢ - ترهب « المجلة » ان تنحصر في الابحاث ( باللغتين العربية والانجليزية ) المهننة بالصروح النظرية والتطبيقية في كافة حقول العلوم الاجتماعية ( ابتكارا وعرضا ونقدا ) . وفي هذا المجال ، لا بد من التمسك في قصر نشر الابحاث على تلك التي لا يس ولا فموش حول كونها تعالج جانباً او اكثر من الجوانب المصلة بالعلوم الاجتماعية . وبعبارة اكثر تحديدا ، تنحصر الابحاث على تلك التي تعالج شؤوننا ضمن واحد أو اكثر من حقول الاقتصاد ، والسياسة ، وعلم الاجتماع ، وعلم النفس ، والاثروبولوجيا . كذلك . فان « المجلة » مهتمة ، في الوقت ذاته ، في نشر الابحاث التي ترى انها ذات ملاءمة قوية بالعلوم الاجتماعية على الرغم من كون اختصاص مؤلفها يقع خارج الدوائر الضيقة المتعارف عليها .

## ١ - الابحاث والدراسات : الشروط والإجراءات

١ - ترهب المجلة بنشر الابحاث الجيدة المبتكرة ذات الصلة بأي من حقول العلوم الاجتماعية ( كما هي محددة املاء ) والتي تهدف الى احداث اسفلات جديدة في هذه المسرور المخطلة .

وتقبل الابحاث باللغتين العربية والانجليزية على ان يكون حجم البحث يحدود ( ٢٠ ) ( ٢٠ ) صفحة مطبوعة من الحجم المادي ( ٤٠٠ ) كلمة ، وذلك عدا الحواشي اللازمة التي يري ان تتم كتابتها في صفحات منفصلة في نهاية البحث .

اما الابحاث التي تمد لافاقها ضمن المواسم الثقافية للجامعة ومراكز البحث المختلفة ، داخل الكويت أو خارجها ، فيجب الا ترسل للنشر الا بعد ان تتم مناقشتها ، وبالتالي بعد ان تلمد ملبية كتابتها لتتناسب طريقة عرضها مع الاطار العام للبحوث العلمية التي تقوم المجلة بنشرها .



٢ - وكى يمكن للمجلة ان تعتبر البحث المقدم اليها مرشحاً للنشر ، بلبل ان يراضى واضع البحث الملاحظات التالية :

١ - اعتماد الاصول العلمية في اعداد وكتابة البحث .

ب - الا يكون قد سبق نشره .

ج - ان تزود المجلة بثلاث نسخ من الدراسة المراد نشرها، علاوة على خلاصة بمقودمصة واحدة لموضوع الدراسة باللغة الانجليزية ان كان البحث بالعربية ، وبالعربية ان كان البحث باللغة الانجليزية .

د - تضييغ فضاء عنوان البحث بكامل عدد ممكن من الكلمات اضافة الى اسم المؤلف واسم المعهد العلمي الذي ينتمي اليه . ويرجى ان يكتب في صفحة متصلة الزيد من المعلومات المؤلف ، وبخاصة القسم الذي يعمل فيه ، وعنوانه الكامل .

٢ - ترسل الابحاث مضمونة الى رئيس التحرير ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت . ص.ب ٤٨٦ .

٤ - ويعد ان تصل الابحاث الى سكرتارية التحرير يتم عرضها - على نحو سري - على محكمين ( او اكثر ) من المختصين الذين تختارهم هيئة التحرير سنويا .

٥ - وفي خطوة لاحقة ، تقوم سكرتارية التحرير بتبليغ اصحاب الابحاث المقدمة برأي المحكمين بخصوص تلك الدراسات ، وذلك ضمن الترتيبات التالية :

١ - يبلغ اصحاب الابحاث التي تعبل ( بعد موافقة محكمين اثنين ) بموافقة هيئة التحرير على نشرها . واذا ما تمخر اتفاق المحكمين على مستوى البحث ، تحول الدراسة الى مستشار ثالث لفرجيع واحد من الرايين .

ب - اما الابحاث التي يرى مستشارو التحرير وجوب اجراء بعض التعديلات عليها او الاضافات اليها قبل نشرها ، تستعد الي اصحابها مع الملاحظات المحددة كي يصل على اعدادها نهائيا للنشر .

ج - وفي حالة استعالة نشر بعض الابحاث في المجلة بسبب بعدها من المواضيع التي تعالجها المجلة ، او بسبب عدم صلاحيتها للنشر من النواحي الفنية ، او غير ذلك من الاسباب ، فان سكرتارية المجلة ستقوم بتبليغ اصحابها بذلك .

٦ - الابحاث التي تصل الى المجلة لا ترد الى اصحابها .

٧ - تبلغ سكرتارية التحرير اصحاب الابحاث عن استلامها لايحاثهم خلال اسبوع من تاريخ الاستلام ، وتبلغهم عن قرارها حول صلاحية البحث للنشر او عدمه خلال مدة لا تتجاوز الثلاثة اشهر .

٨ - يتوجب على صاحب البحث ، في حالة قبوله بعرض دراسته المحينة على مجلات علمية اخرى للنشر ، ان يقوم بتبليغ سكرتارية تحرير المجلة بذلك . وفي حالة حصول جهة اخرى على حق النشر ، دون علم « مجلة العلوم الاجتماعية » ، فان المجلة سوف تحظر عن قبول أية ابحاث اخرى في المستقبل من صاحب البحث .

٩ - يبلغ أصحاب الأبحاث المجازة للنشر بمواعيد نشرها عندما يحين الوقت المناسب . ويرامى في أولويات النشر الاعتبارات التالية :

١ - تاريخ استلام سكرتارية التحرير للدراسة المعنية .

ب - طبيعة الموضوع الذي تعالجه ، ذلك ان من سياسة « المجلة » عدم نشر بحثين في حقل واحد في الممد ذاته .

ج - مصدر البحث ، ذلك ان من سياسة « المجلة » تحقيق توازن بحيث تنشر لأكثر عدد ممكن من الاقطار في الممد الواحد .

١٠ - تؤول كافة الحقوق المترتبة على النشر الى ملكية المجلة .

١١ - تدفع المجلة لأصحاب الأبحاث التي تقبل للنشر مكافأة مالية رمزية مقدارها ( ٦٠ ) ستم ديناراً كويتياً .

## ب - مراجعة الكتب :

وبالإضافة الى نشر الأبحاث العلمية المختلفة ، تقوم « مجلة العلوم الاجتماعية » بنشر مراجعات وتقد لبعض الكتب التي تعالج مواضيع تقع ضمن اهتماماتها . ويرامى في هذا الحال الالتزام بالآواعد التالية :

١ - ان تكون الكتب النووي مراجعتها حديثة النشر اي صادرة بعد العام ١٩٧٠ ، او تقترحها المجلة وهيئة التحرير للمراجعة .

٢ - ان لا تنشر المراجعة في أية مجلة أخرى .

٣ - ان يكون حجم النقد والمراجعة محدود « صفحات ثولسكيب والا تتجاوز ( ١٠٠٠ ) كلمة الا في حالات خاصة يتعذر معها الايجاز ضمن هذه الحدود وفي هذا المجال ، يفضل تقسيم العرض والنقد ، بشكل مباشر او فمني ، الى ثلاثة أقسام تقبل على مقدمة ومتن وانناج .

٤ - ان يرسل منها ثلاث نسخ .

٥ - ان تحوي الصفحة الأولى عنوان الكتاب الدقيق ، واسم المؤلف ، ودار النشر ، وتاريخه ، مع ذكر عدد صفحات الكتاب ، وثمنه ان امكن . وفي حال نشر الكتب في الأصل بلغة غير العربية ، يكتب عنوان واسم المؤلف ودار النشر وعنوانها والتاريخ بلغة النشر الأصلية ذاتها .

٦ - تدفع « مجلة العلوم الاجتماعية » لكل باحث يقوم بمعرض وتقد احد الكتب التي تقرها المجلة مكافأة مالية رمزية مقدارها ( ٢٠ ) ديناراً كويتياً ، علاوة على نسختين مجاتيتين من الممد الذي نشرت فيه المراجعة .

## ج - ندوة الممد :

وايماناً من هيئة تحرير المجلة بأن ثمة مواضيع ، هي في صلب العلوم الاجتماعية ، لا يمكن بمالحتها على نحو فعال الا مير التحول وتعارض الآراء والجهودات وادراكاً منها لضرورة زيادة

التعامل بين الزملاء الأكاديميين العرب الذين حال دون تعاملهم في الماضي عوامل وتقوى عديدة ،  
 استطاع المجلة صحتها لنشر محاضر حوار ونقودات علمية قيمة ( بحدود ٥ أشخاص ) تتطوع  
 مواضيع حسنة في العلوم الاجتماعية ، على أن تكون هذه النقودات ممتدة بناء على موافقة  
 المجلة . وفي هذا المجال ، ترحب مجلة التحرير بآلية اقتراحتك فيه تصفية حصول  
 مواضيع مناسبة للحوار . وما يجر ذكره أن المجلة ستدفع مكافأة رمزية لكل مساهم في النقود  
 قدرها ( ٢٠٠ ) ديناراً كويتياً ويستثناء منظم ومحرر النقود الذي يتلقى ( ٦٠ ) ديناراً كويتياً .

### د - التقرير العلمية :

وتتضمن منها للبتنيتات والمطلقات العلمية في الوطن العربي وخارجه ، تقدم المجلة مكافأة  
 مالية رمزية قدرها ( ٢٠٠ ) ديناراً كويتياً لكل تقرير علمي يخص وطني بشكل شامل وينظم أخيراً  
 وتنظيم وأبحاث ونتائج المصدرات العلمية وغيرها من مجالات النشاطات الأكاديمية دون أن يتجاوز  
 ذلك ( ١٥٠٠ ) كلمة .

### هـ - دليل الجملعات :

تقوم المجلة بنشر ما يرد إليها من أخبار علمية تتعلق بالجملعات ومعاهد البحث العربية وما  
 تقوم به تلك المؤسسات العلمية من استحداث وتغييرات في نظم التدريس أو شؤون البحث العلمي  
 أو دواعي التخصص المختلفة . هذا وقد نشرت سكرتارية التحرير بتوجيه الدعوة إلى الجملعات  
 العربية المختلفة بتقديم تقارير شبه مطولة عن نشأة وتطور وأفاق النشاط في هذه الجملعات .

### و - قسوس الترجمة والتعريب :

تشجع المجلة الباحثين العرب على القيام بترجمة وتعريب المصطلحات العلمية في الحقول  
 المختلفة للعلوم الاجتماعية ، وترحب بنشرها على صفحاتها كي تتطور اللغة الأكاديمية ، فيها  
 تشيلاً ، نحو توحيد المصطلحات .

### ز - مناقشات :

وأخيراً ، تلج المجلة صفحاتها للبحثين لإبداء آرائهم العلمية فيما ينشر من أبحاث في المجلة .  
 وفي هذا المجال ، ترحب المجلة بنشر كل مناقشة موضوعية للدراسات التي تظهر على صفحات  
 الإمداد المختلفة .



---

name of the university or institute with which the reviewer is currently associated

4- The reviewer will be notified as soon as possible of the suitability of his article.

5- The remuneration for a book review is 20 KD ( \$ 60 U S )

### **III. SPECIAL REPORTS :**

Organizations and individuals are encouraged to inform the Journal of the Social Sciences of relevant conferences or seminars to be held in or out of Kuwait. Reports on such conferences may later be requested.

All articles, book reviews, and special reports should be addressed to:  
Managing Editor  
Journal of the Social Sciences  
P O Box 5486  
Kuwait University  
Kuwait



Forward all correspondence  
and subscriptions to:

THE EDITOR  
**JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES**  
Kuwait University  
Kuwait.

---

**KUWAIT UNIVERSITY**  
**JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES**  
**Regulations Governing Contributions**

**1. ARTICLES:**

The Journal of the Social Sciences welcomes original articles of quality in any of the following fields: Anthropology, Economics, History, Linguistics, Political Science, Psychology, Public Administration and Sociology. Articles submitted should be related to the stated specialization of the journal, namely, general systems and middle-range theories. Case studies will only be accepted if they are relevant to the development of theory. Articles may be submitted in either Arabic or English to be presented in the original or in translation. The following guidelines should be of help in submitting articles for publication:

- 1) Articles should not exceed 4,000 words (or twenty standard typed pages) excluding footnotes.
- 2) Two copies of the article should be submitted with a cover-page containing the following information: exact title of the article, full name of the author, and name of the university or institute with which the author is associated.
- 3) A separate sheet should be attached listing the following information: academic achievements, previous publications, exact current address.
- 4) Scholars are requested not to submit articles that have been published previously. Studies to be included in upcoming seminars or conferences in or out of Kuwait are not to be submitted for publication before presentation and subsequent discussion and modification.
- 5) Publication procedures are as follows:
  - a- An article submitted to the managing editor will be forwarded to specialists in the appropriate field of specialization for consideration. The author will be notified within one week that it has been received and advised of its suitability for publication within eight weeks. (Copies of an article submitted for publication but not accepted will not be returned.)
  - b- If modifications are needed, a copy of the article, with editorial suggestions, will be returned to the author for final revision.
  - c- Remuneration for an article accepted for publication will be 60 K D (approx. 180 \$ US). In addition, the author will receive one copy of the issue and 10 extracts of his article.
  - d- Upon notification of the acceptance of an article, all rights of publications rest with the journal.

**II. REVIEWS:**

The Journal of the Social Sciences will also accept book reviews, with the provision that the titles be submitted for approval in advance. The following should be of assistance:

- 1- The book to be reviewed should be recent (not published earlier than 1970).
- 2- The review should not exceed 4 standard typed pages (1,000 words).
- 3- Two copies of the review should be submitted with a cover-page including the following information: exact title of the book, author's full name, date and place of publication, price, number of pages, reviewer's full name,

Weinstein, Michael and Peter Blauy, "Blan's dialectical sociology: comments Sociological inquiry", Vol. 42, pp. 173-189, (1972).

(46) William Foote Whyte, "Imitation or Innovation: Reflections on the Institutional Development of Peru", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, (Dec. 1968), p. 370.

(47) Louis Allen, *Management and Organization*, p. 157.

(48) P. Selznick, An Approach to the Theory of Bureaucracy, *American Sociology Review*, Vol. 8, (1943), p. 47.

(49) M. Dimock, *Philosophy of Administration*, p. 34.

(50) Harvey Sherman, *It All Depends: A Pragmatic Approach to Organization*, p. 82.



(35) B.K. Day, "Bureaucracy and Development - Some Reflections", *Indian Journal of Public Administration*, Vol. XV, No.2, (Apr./June, 1969), p. 247-248.

(36) Charles H. Malik, "Ideals for Export", in: Maneck S. Wadia, *Management and the Behaviourable Sciences*. Allen and Bacon, Inc., (Boston, 1968), p. 533.

(37) *Ibid.*

(38) Daniel Katz, Nathan Maccoby, and Nancy C. Morse, *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*, Ann Arbor Michigan Survey Research Center, Institute for Social Research (1950).

(39) R.N. Farmer and B.B. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, p. 8.

(40) R.F. Gonzalez and C. McMillan Jr., "The Universality of American Management Philosophy", *Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 1, (April, 1961), p. 33-41.

(41) Winston Oberg, "Cross-Cultural Perspective on Management Principles", *Academy of Management Journal*, Vol. 6, No. 2, (June, 1963), p. 129-130.

(42) Leon C. Megginson, "The Inter-relationship and Interaction between the Cultural Environment and Managerial Effectiveness", in: *Management International Review*, Vol. 7, (1967), p. 69. See also: Aldrich, Howard, and Jeffrey Pfeffer, "Environments of Organizations" *The Annual Review of Sociology*, Vol. 2, 1976, pp. 79-106.

(43) Bryan Davies, "Some Thoughts on Organization Democracy", *The Journal of Management Studies*, Vol. 4, No. 3, (Oct. 1, 1967), p. 270.

(44) Keith Davies, "Managing Productivity in Developing Countries", in: S. Benjamin Prasad, (ed.), *Management in International Perspective*, Appleton-Century-Crofts, (1967), p. 158-159.

(45) J. Kenneth Benson "Organization, A Dialectical View" *Administrative Science Quarterly* Vol. 22, No. 1, (March, 1977), p. 17, and other dialectical views such as those pointed by: Lourenco, Susan V, and John Glidewell, "A dialectical analysis of organizational conflict", *ASQ*, Vol. 20, pp. 489-508. Heydebrand, Wolf, "Organizational contradictions in public bureaucracies: toward a Marxian theory of organizations". *The Sociological Quarterly* Vol. 18, No. 1, (1977).

- (19) Eugene Litwak, "Models of Bureaucracy Which Permit Conflict", *American Journal of Sociology*, vol. LXVII, (Sept. 1962), p. 117-184.
- (20) Warren Bennis, "Leadership Theory and Administrative Behaviour", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, No. 3, (Dec. 1959), p. 259-301.
- (21) Louis B. Barnes, "Organization Systems and Engineering Groups", Graduate School of Business, Harvard University, (1960), Ch. VIII.
- (22) Orion F. White, "The Didactical Organization: An Alternative to Bureaucracy", in: *Public Administration Review*, Vol. XXIX, No. 1.
- (23) C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, p. 185.
- (24) See Anthony Downs, *Inside Bureaucracy*, Little, Brown and Company, (Boston, 1967), p. 255-256.
- (25) John Dollard, "Review of Robert Presthus's *The Organizational Society*", in: *The New York Times Book Review*, (Oct. 1962).
- (26) Frederic Wurzberg, "Bureaucratic Decay", in: *Journal of Comparative Administration*, Vol. 1, No. 4, (Feb. 1970), p. 388.
- (27) R. Braibanti, The Relevance of Political Science to the Study of Underdeveloped Areas in his and Spengler (eds.) *Tradition, Values and Socio-economic Development*, p. 143.
- (28) J.D. Mooney, *The Principles of Organization*, op. cit., p. 57.
- (29) See Winston Oberg, "Cross-Cultural Perspective on Management Principles", in: *Academy of Management Journal*, Vol. 6, No. 2, (June, 1963), p. 129-130.
- (30) C.T. Hardwick and B.F. Lanjuyt, *Administrative Strategy*, Simons-Boardman Pub. Corp., (N.Y. 1961), p. 324.
- (31) Gideon Sjöberg, *Ideology and Social Organization in Rapidly Developing Countries*, CAG occasional papers, (Bloomington, Indiana, Dec. 1966), p. 16.
- (32) See Wesley E. Bjur, "What is the New Public Administration", in: *Public Administration Review*, Vol. XXX, No. 2, (March/Apr. 1970).
- (33) See R. Braibanti, "The Relevance of Political Science to the Study of Underdeveloped Areas", p. 179.
- (34) Harold J. Leavitt, *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approach*, in: J. March (ed.) *Handbook of Organization*, p. 1151.



- (9) A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row, (N.Y. 1966), p. 5.
- (10) Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise" in: *Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology*, (Cambridge, 1957). Also under the same title, in book form, McGraw-Hill Book Company, (N.Y. 1960).
- (11) See William R. Van Dersal, *The Successful Supervisor in Government and Business*, revised, Harper and Row, (N.Y. and Evanston, 1968), p. 90.
- (12) Douglas McGregor, *The Professional Manager*, McGraw-Hill Book Co., (N.Y. 1967), p. 79-80.
- (13) Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Co., (N.Y. 1961).
- (14) Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill Book Co., (N.Y. 1967).
- (15) H.A. Shepard, "Chancing Interpersonal and Intergroup Relationship in Organization", In James March (ed.) *Handbook of Organization*, Rand McNally, (N.Y.) and R. Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Pub. (London, 1961).
- (16) Max Weber once said: "bureaucracy is like a modern judge who is a vending machine into which the pleadings are inserted together with the fee and which then disgorges the judgment together with its reasons mechanically derived from the Code". See R. Bendix, Max Weber, *An Intellectual Portrait*, Doubleday and Co., Inc., (N.Y. 1960), quoted in W. Bennis, *op.cit.*, p. 46.
- (17) H.A. Shepard and Robert Blake, "Changing Behaviour through Cognitive Change", mimeographed, presented at the annual meeting of the Society for Applied Anthropology, (May, 1961), Part I from which the above is quoted was written by Shepard, quoted in C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley and Sons, Inc., (N.Y. 1964), p. 184.
- (18) Alvin, W. Gouldner, *Organizational Analysis*, in: Robert K. Merton, Leonard Broom and Leonard Cottrell (eds.), *Sociology Today*, Basic Books, (N.Y. 1959), p. 400-401.

bureaucratic theory of organization which McGregor calls theory X is expected to work well in some situations, while theory Y might work better in the others. What will happen then if an administrator prefers to apply theory Y in an area where theory X is expected to function effectively? Theory Y also should not be embraced everywhere on the grounds that it is strongly oriented toward the development of man. Man, from our point of view, is distinguished from other elements of administration in that his development is not something that is done to him or for him. His development instead is growth, and growth can only come from within, and not from without.

## FOOTNOTES

- (1) R.N. Farmer and B.M. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, Richard D. Irwin, Inc. (Homewood, Illinois, 1965), p. 119.
- (2) Louis A. Allen, *Management and Organization*, McGraw-Hill Book Company, Inc., (N.Y., 1958), p. 58.
- (3) *Ibid.*
- (4) See F. Taylor, *Scientific Management*, Harper, (New York, 1947); H. Fayol, *General and Industrial Management*, Pitman, (N.Y. 1949); J.D. Mooney, *The Principles of Organization*, Harper, (N.Y. 1947); L. Urwick, *The Elements of Administration*, Harper, (N.Y. 1944); L. Gulick and L. Urwick, *Papers on the Science of Administration*, N.Y. Institute of Public Administration, (1927); L.D. White, *Introduction to the Study of Public Administration*, (N.Y. 1939); J. Gauss, and others (eds.), *The Frontiers of Public Administration*, University of Chicago Press, (Chicago, 1936), and E.D. Stene, "An Approach to the Science of Administration", *American Political Science Review*, Vol. 34, (Dec., 1940), p. 1125-1137.
- (5) See H. Gerth and C. Wright Mills, eds. *From Max Weber: Essays in Sociology*, Oxford University Press, (N.Y., 1953), p. 214.
- (6) M. Dimock, *The Philosophy of Administration*, p. 161.
- (7) Chris Argyris, *Personality and Organization*, Harper and Row, (N.Y. 1957), p. 74
- (8) W. G. Bennis, *Changing Organizations*, McGraw-Hill Book Company, (N.Y. 1966), p. 5.

simple means, become ends in themselves. This situation makes the needs for centralized control stronger and the circle may start all over. (48)

Ignoring such factors, modern organization theories are mainly directed toward the development of either overpowering manipulative organizations, or organizations that will keep people happy. Happiness and manipulation, however, can be fine guides to the administrative development only if they are combined and balanced with each other in a pragmatic rather than idealistic way. A balanced organization, on the other hand, cannot be achieved either if all administrators have task-oriented personalities. A balanced organization requires, first of all, a balanced administration and leadership. In describing what a balanced administrator is, Dimock says:

The top executive is balanced when he comes to possess a personality that qualifies him for a position of leadership, for inspiring confidence in others because he is interested in them and does not treat them merely as pawns in his own selfish designs. He is balanced when his sense of fairness imparts to his employees the assurance that their fortunes, both individual and collective, are safe in his hands, and that he will not make decisions on the basis of prejudice, favouritism or arbitrariness. He is balanced when he is not overly specialized, so that he does not become lopsided or merely a technician. He is balanced when he is sufficiently broad to be a good co-ordinator, because no executive is worthy of the name unless he can plan, integrate and combine all components of his enterprise into a unified and smoothly working whole. (49)

In my opinion, an effective administrative organization must maintain a balance between its internal elements as well as between them and the external and sub-systems in the society. Experience has shown that no ideal theory can be applied in new nations if it does not consider such needs. What will serve these nations best is a pragmatic and realistic model which is internally developed and comprehended. Harvey Sherman says:

The only plea I would make is that the degree of centralization or decentralization for a particular enterprise or function be determined pragmatically in terms of such factors as public convenience, economy, quality of service, availability of skilled personnel, need for control, and general effectiveness. (50)

Modern organization theories such as that developed by McGregor, Likert and Shepard, might cause confusion for administrators of developing countries who try to choose between their two conflicting styles. This is mainly because the

cultural and economic needs. The various theories of organization which are largely developed in the United States, for example, focus primarily on the person in a given organization, in a given environment, trying to determine how the organization might function better. Because of this, Whyte wants new nations who try to set up their institutions and organizations on these models to be careful. In Whyte's words:

Imitation of institutional models from industrialized nations is disfunctional for the developing nations. The imported model often does not fit the needs of the host culture. Furthermore, the model is a product of particular historical circumstances in the exporting country. Members of that institution would not re-create it in its present form if they were to build anew. (46)

### **Conclusion:**

From the above analysis one would conclude that a balanced model and cultural-bound theories are required, not only to bring the administrative, political and economic sub-systems into a balanced situation, but also to build up an internal balance within the administrative system itself. The former, in fact, can hardly be achieved without the latter.

The modern theories of organization discussed above require a choice between complete centralization or extreme decentralization in structuring the organization. These theories have assumed that centralization and decentralization are distinct types of organization and that elements of both cannot be found within the same organization. Such a distinction, says Allen, is specious. "It would be as meaningful to attempt to classify pneumonia found in men as 'male pneumonia' and that found in women as 'female pneumonia'." (47)

These theories have also failed to consider the need of rapidly changing societies and organizations for a balanced model of centralization and decentralization, a model which is needed for pragmatic and purely administrative reasons as well as for the ecological reasons already discussed. Selznick, in this regard, once said:

The increasing complexity of organizational tasks makes decentralization and the delegation of responsibility to intermediaries inevitable, but such a measure brings forth the organizational paradox of goal displacement, a bifurcation of interests between the central system and its decentralized subunits. There is a tendency for the latter to neglect the main organizational goals in favour of their limited sub-goals. In this way sub-goals, from

This model (Maslow's hierarchy of needs) has the advantages of coherence, and also intuitive plausibility with respect to Western individual cultures, though it would seem difficult to validate even here; but the anthropological evidence of Mead, Malinowsky and Gluckman etc. suggests that the model would certainly not survive transfer to all cultures. (A general hierarchy of needs model might do so, but the specific physical-social-egoistic ordering proposed by Maslow would not).

Keith Davies is another writer who has argued the need of new nations for different theories of management on the grounds of the different needs and motivations the employees have in these nations. He says:

In underdeveloped countries, most employees are still seeking basic physiological and security needs. Hence, some of the more sophisticated and elaborate motivational devices of modern industrial management may not be appropriate in these countries. The needs of their workers may be more simply reached by direct motivation. Therefore, they require management to show them simple, direct evidence that if they work more effectively they will receive more. In other words, work must be interpreted in terms of their immediate needs, rather than waiting for indirect results through a complex economic system. Accordingly, action which would be inappropriate in an advanced country may sometimes be workable in the underdeveloped country.(44)

From the "Dialectical View" both Classical and Modern organization theories are understood as formalized solutions of certain actors to the technical and practical problems posed by the organization's dialectical character. Such theories formalize a way of dealing with the multilevel contradictory complexity of the organization. Devices such as socializing, monitoring, rewarding, adjusting, structuring, and negotiating provide solutions to concrete problems encountered by participants. Such theories they add provide sets of procedures, movements, routines which may be employed to pursue an objective by cancelling, controlling, or capitalizing upon the contradictory complexity of organizational life.

The dialectican goes beyond such formulations to inquire into relationships between organization theories and organizational realities since they believe that administrative realities and the new administrative theories have emerged hand-in-hand. "From the Dialectical point of view: The theories and theorists are part of the reality they describe". (45)

Finally it is true that modern organization theories have some serious drawbacks in terms of their orientation and applicability to different types of

specifically to fit the dimensions, personality and tastes of all individuals naturally cannot be provided by these nations at this stage of development. Therefore it is not enough in these countries to design all organizations to provide greater opportunity for psychological success and self-esteem. The participants must also be capable of meeting the challenges and accepting the responsibilities involved.

From the ecologist's point of view, it is also true that neither the classical nor the modern theories can be accepted as a universal or cross-cultural theory. To these writers, human motivation and behaviour in any productive or public enterprise is a function of various complex environmental factors. Many of these factors are naturally beyond the control of the people in charge of its administration. The ecologists, Farmer and Richman, have found through their empirical and cross-cultural studies that:

Direction and leadership techniques which prove effective in the American firm may prove inadequate, or even disastrous, when applied to firms in Saudi Arabia, Japan, or India. (39)

Gonzalez and McMillan, after serving as consultants on business administration training in Brazil, concluded that management philosophy is highly culture-bound. (40) Oberg says:

My own experience in international management leads me to believe that cultural differences from one country to another are more significant than many writers now appear to recognize. (41)

To the ecologists, managerial effectiveness cannot be achieved by shifting from the traditional theory to the modern theory. Such a shift can be effective only if it is necessitated by or relevant to the cultural and environmental factors in the society. Megginson has pointed out that the cultural elements that have the greatest influence on managerial effectiveness are the spiritual values and the educational system. Spiritual values are implied in the managerial philosophies and form the assumptions upon which managers make their decisions. The educational system determines the knowledge and analytical processes used by the executives in the decision making process. Megginson also adds that "spiritual values largely influence personal objectives, which are the ends desired, while education determines the means of achieving those goals". (42)

Other writers have denied the relevance to new nations of the McGregor, Likert, Shepard and other modern theories of organization, by criticizing the Maslow hierarchy of needs, which is considered the major theoretical framework of these theories and models. Bryan Davies, for example, says:

more advanced countries of the world. On the one hand, it desperately needs them; on the other, they will not allow it to live by itself. They speak of independence, but independence is a most relative term, and in the intellectual and spiritual matters, there is no independence. In virtually all cases independence is a myth. (36)

From the above assumption, Malik makes this conclusion:

"if the new countries of Asia and Africa are to survive and develop, they must enter into the living European world of thought and organization". (37)

### **Critique of Modern Organization Theory**

In contrast to those who argued the question of which classical or modern theories are more relevant to administrative development in new nations, this author, like many other writers, feels that neither of them is relevant. First, I do not believe that any single, general organizational theory - at least not X or Y - can combine all the advantages and avoid all the shortcomings of other theories, since no one theory can cover everything involved in administrative development. For example, choosing either X or Y would imply, for one thing, that the one chosen contains a better rationale for dealing with superior-subordinate relationships. Actually, though, the supervision style under either theory has its own advantages as well as disadvantages, and one method is not necessarily more effective than the other under all circumstances. On the one hand, under theory X the supervisor sees himself as a management representative. He is the authoritarian, task oriented supervisor who puts the management's goals first and the employees' needs second. The employees would, therefore, be expected to turn aside from their formal supervisions and follow their own informal leaders. Conversely, the supervisor under theory Y identifies himself strongly with the employees. His first loyalty is to them, and in his communication with management he will tend to play up employees' demands. Thus, he may win employees' acceptance, but at the same time he will likely alienate management and cause his supervisors to mistrust him, weakening his influence with them. What we need then is not to shift from one style of supervision to another, but to combine them both and arrive at a balanced style of supervision which considers the interests and needs of employees as well as of the administration.

In regard to productivity and economy, neither theory X nor theory Y is wholly satisfactory. Writers like Katz, Maccoby and Morse note that the close supervision and higher degree of centralization which theory X requires are inversely related to productivity and efficiency criteria. (38) On the other hand, if we use theory Y, the material cost of designing an administrative organization

What these nations need, according to Sjöberg, is an ideal-typical model which is committed to a revolutionary type of ideology and which permits change in the values and beliefs of clients.

From the point of view of most students of the "New Public Administration Movement", administrative development in changing societies can hardly be achieved without attempting to cope with demands for change by engaging in a dialectic involving both old and new. (32) Theory Y, for example, is considered as a means for introducing the new elements required for such change. At the same time, writers who have little faith in the ecological approach and take little notice of the environmental impact on management have also realized the significance of modern theory to new nations. To these students, "emerging bureaucracies in underdeveloped states are less intricately imbedded in the matrix of culture, since the bureaucracy is often more secular-minded and Western-oriented than the public mass". (33)

Modern theories are also advocated by those who try to change organizations by first changing the behaviour of the organization's members. By changing human behaviour, it is argued, one can cause the creative invention of new tools, or one can cause modifications in the power structure. In surveying the people approach, Leavitt says: "one is immediately struck by the fact that the recent literature dealing directly with organizational change is heavily people-oriented. (34) Students of administrative development in many new nations now are convinced that people within the organization must be changed first before a structural and institutional change is introduced. An Indian author, for example says:

Unless the man is made to look different or asked to think differently or motivated to function more purposively, no amount of investment in structural sophistication or modernization in machine-procedure will be in a position to hit the jackpot by way of raising the level of development of productivity. The critical ingredient, the bureaucrat himself, must, therefore, be freed from the existing conceptual orthodoxies, age old affiliations and narrow mental grooves so as to be the fitting torch bearer of a new and bright development order. (35)

A few overseas writers, attracted by Western and European thoughts and ways of life, encourage the application of most modern organization theories developed in these advanced countries. These writers, however, emphasize the necessity of these theories more than their relevance to new nations. Charles Malik, for example, says:

No country in Asia or Africa can possibly live today apart from the



This argument has been supported by Braibanti, who says:

"The demands of economic development can be met only by an oligarchic bureaucracy". (27)

The classical theorists have often argued that despite the varying goals and environments of different organizations, it is possible to identify basic similarities in structure and process which can be conceptually analyzed and made explicit. Mooney, who is very authoritative among these writers, said once:

Our study of governmental organization back to remotest ages reveal one fact of deepest import: This fact confirms our thesis that the principles of organization are universal and hence must appear in the governmental forms of every age. (28)

On the empirical level, Harbison and Meyers, in their study of administrative practices in twenty-three countries, made a number of generalizations concerning many bureaucratic principles which did not differ fundamentally from country to country. (29)

Last, but not least, the advocates of the classical theories in new nations think that the environment there is not quite favourable to the application of modern theories because they require a democratic style of administration.

In these new nations, says one author, there are definite limitations on the use of democracy in management. Quite obviously it can yield little in areas in which technical knowledge and competence are demanded. Democracy connotes deliberation, and deliberation takes time which is not then available. If democratic practices are carried to extreme limits, they can, in effect, so diffuse responsibility that responsibility cannot be located. (30)

### **The Relevance of Modern Theory to New Nations**

G. Sjöberg, in his occasional paper **Ideology and Social Organization in Rapidly Developing Countries**, says:

My thesis is that the kind of 'bureaucracy' that characterizes the pre-industrial civilized society and the Weberian type of bureaucracy in the advanced industrial order both serve to sustain the status quo and are not easily amenable to demands for resocialization within rapidly industrializing societies. Both types of organization stress hierarchical relationships, order and control. (31)

Litwak, "open system" by Barnes, "problem solving" by Bennis (and - I will add to them - "dialectic" by White), "tends to develop greater organizational flexibility, commitment, responsibility and effectiveness in problem solving and adapting to the environment". (23)

The question we are very concerned with here is: how relevant are these theories and an ideal type of effective organization to our discussion of new developing nations ? Or, to put the question in a different way, what type of organization theory would be more relevant to the balanced administrative system which these nations need ?

### **The Relevance of the Classical Theory to New Nations**

To the classical students as well as to many practitioners and career-oriented administrators, the bureaucratic type of organization, or what is now commonly called the theory X type of organization, seems more appropriate to new nations than all other alternatives. This viewpoint, however, has been justified by different hypotheses and propositions. There are, first, those who argue that the trend toward bureaucratization is generally related to the tendencies of these nations to grow larger in total population, to become more complex in specialization, more urbanized and wealthier per capita as time passes. The proposition they present is that the more complex these societies become, the more conflicts are generated, and the larger the governmental organization must become. All this in turn will increase the probability that all jobs will meet the criteria for bureaucratization as **Weber described them**. (24)

One author says, in this regard:

The large organization is necessarily, it seems, run by a bureaucracy which is specialized as to job, organized in hierarchies of power, distributed in status according to rank rather than individual talent, governed by a few at the top who recruit their successors, and rationalized so as to see the individual as a mere instrument. (25)

The bureaucratic type of organization is also more relevant to these nations because of the limited financial and material resources they have. Here, therefore, efficiency and economy must be emphasized more than responsiveness and representation. In a recent article Wurzburg says:

The ordering of man's life is essential to prevent the chaos arising out of an uninhibited grasp for unlimited resources. The most efficient form of organization is bureaucracy. Hence the politics of scarcity produces the bureaucratic method of control. (26)

## The "Mechanical" vs. "Organic" Theories

Shepard, Burns and Stalker (15) have all agreed that it is no longer adequate to perceive organization as a kind of machine, in the way Max Weber did.(16) They have attempted to replace such a mechanical idea of bureaucracy with what they feel is its natural alternative: an "organic" system. This organic organization can adapt spontaneously to the needs of the internal and external systems, rather than operating through programmed codes of behaviour which are contained in the formal role specifications of the mechanical structure. To Shepard, the organic organization is based on the following principles:

1. Good management is understood to be the emergent product of adequate working relationships among the organization's members.
2. The cement of the system is mutual confidence.
3. The structure of the organization must correspond to the network of interdependence among members required by the organizational tasks.
4. The principle of multigroup membership is substituted for the mechanical concept of supervision.
5. The wide sharing of control and responsibility created by the foregoing leads to the principle that "Conflict of interests must be resolved by the use of problem solving". (17)

In the literature of organization theory, one can also find many other attempts by scholars, in discussing effective versus ineffective organization, to set up two "ideal types" or organizations. To mention only a few, Gouldner differentiates between what he calls the "rational" and the "natural" models. He points out that if we focus primarily on the natural model we will miss or underemphasize several important aspects of the rational model. (18)

Among the rest are Litwak, (19) who differentiates between the "bureaucratic" and "human relation" models; Bennis, (20) who speaks in terms of "habit" and "problem solving" models; Barnes, (21) who stressed the differences between "closed" and "open" systems, and White, (22) who develops the "dialectical" model as an alternative to the bureaucratic type of organization.

Argyris has examined most of the above models and contrasted them to each other. He has found from his analysis that there are only slight variations among them. He finds that all these men have agreed that the organization which is variously called "Y" by McGregor, "participative" by Likert, "organic" by Shepard and others, "natural" by Gouldner, "human relations-oriented" by

beings, but it is only under the right conditions that the average man will seek to display such characteristics and fulfill his responsibilities toward them. (11)

Now, ten years after McGregor developed theory Y, he has still not found it necessary to change its major assumptions. What he finds instead is that X and Y cannot be compared on the same scale, because they are qualitatively different. In a more recent book he says:

The belief that man is essentially like a machine that is set into action by the application of external forces differs in more than degree from the belief that man is an organic system whose behaviour is affected not only by external forces but by intrinsic ones. Theory X and Theory Y therefore are not polar opposites. They do not lie at extremes of a scale. They are simply different cosmologies. (12)

### **The Authoritative Vs. The Participative Theory**

Since 1947 the Institute for Social Research at the University of Michigan has been studying the human problems involved in administrative and management practices. In 1961 Rensis Likert, its Director, published a summary of finds and a new administrative theory based on empirical research. (13) A few years later he added to his original theory and supplied additional proof of its usefulness. (14)

Likert, in his work, differentiates between authoritative and participative systems of organizations. The authoritative systems have been conceptualized as exploitative, benevolent and consultative. The three types of systems are placed on a continuum representing different degrees of control. The exploitative authoritarian has more unilateral control than the benevolent and consultative. Likert's ideas on how management ought to deal with people have been evolving into what he calls a "modified theory" or the participative system of organization. The participative system stands in greatest contrast to the exploitative system. It resembles, in fact, the style of management which McGregor developed in Theory Y. Under Likert's participative system, people at every level feel a real responsibility to the organization's goal, and they work hard to reach them. Managers have complete confidence and trust in their people. The employees have complete freedom to express ideas about the work.

Moreover, Likert has been able to relate productivity to his systems. He has shown, for example, that the nearer the management system is to the participative system, the more productive the organization is. It results also in lower costs, higher earnings, better employee attitudes and higher morale.

is hopelessly out of joint with contemporary realities and with managerial practices in general. So within the next twenty-five to fifty years, we should all be witness to, and participate in, the end of bureaucracy and the rise of new social systems better able to cope with twentieth-century demands. (8)

### **The Behavioural Approach**

During the last three decades, behavioural scientists have been studying the factors that motivate people within administrative systems. One of the most systematic efforts in this direction was Maslow's hierarchy of needs. (9) According to his theory, the needs of human beings are organized on five levels. Once the lower-level needs are met, the higher levels become increasingly important as motivators of behaviour. Maslow's theory has been the basis on which most modern theories of organization depend.

### **Theory X Vs. Theory Y**

During the Fifties, McGregor developed what he calls Theory X and Theory Y. (10) The former is his expression of the traditional point of view toward managing human beings within organizations. According to this theory, all materials, equipment and people must be used efficiently to produce goods or services if the organization is to be successful. And in order to get people to work well and hard, to do what the organization wants, management has to direct, persuade, reward, punish and control them. McGregor argues that theory X, by emphasizing efficiency through direction and control is failing in our present-day society. Along with Maslow's theory he points out that theory X does not provide for the effective motivation of people whose physical and safety needs are satisfied and whose social and egoistic needs are therefore dominant.

Stressing the need for a better understanding of human nature than is required by theory X, McGregor presents theory Y as the alternative. He feels that its assumptions are generally supported by the findings of many behavioural scientists in recent years. Theory Y holds first that people do not like or dislike work inherently, but rather develop an attitude toward it based on their experiences with it. Second, while authoritarian methods can get things done, through direction, control, threat, and punishment, they are not the only methods for doing so. There is nothing inevitable about them, and their undesirable side-effects need not be tolerated. Third, people select goals for themselves if they see the possibility of some kind of reward, be it material or purely psychic, and once they have selected a goal they will, in pursuing it, work at least as vigorously as they would have under pressure from supervisors. And finally, imagination, ingenuity and creativity are characteristics of most human



The works of Taylor, Fayol, Mooney, Urwick, Gulick, White, Gauss, Stene (4) and many others stress the significance as well as the necessity of these principles for any effective organization. Max Weber is perhaps the most well known theorist who argues the technical superiority of the bureaucratic form of organization which is largely characterised by the above principles. To Weber, the bureaucratic organization is the one most capable of attaining the highest degree of efficiency and the most rational form of administration.

Weber says:

Precision, speed, unambiguity, knowledge of the files, continuity, discretion, unit, strict subordination, reduction of friction and of the material and personal costs - these are raised to be optimum point in the strictly bureaucratic administration, especially in its monocratic form. (5)

Today, the bureaucratic approach to organizational development is still favoured by many writers in both developed and new nations. Dimock, for example, says:

The things they admire about it are its exactness and its reliability, its logical symmetry, its elimination of chance and individuality, its reliance upon 'the one best method', the fact that it treats everyone the same and hence avoids playing favourites. (6)

Many administrators in new nations still strongly feel that it is the bureaucratic model which can fight the battle against personal subjugation, nepotism, and subjective judgments, which are common features in most of these societies.

To the behavioural scientists, however, efficiency and rationality are not the right criteria for measuring the development and the success of administrative systems. They have argued that efficiency and rationality, with which the traditionalists are mainly concerned, can only be achieved by making the employees fully dependent and submissive and requiring them to utilize only a few of their less important abilities. Argyris, in this regards says:

The formal organizational principle makes demands of relatively healthy individuals that are incongruent with their needs. Frustration, conflict, failure and short term perspective are predicated as resultants of this basic incongruity. (7)

Criticizing the bureaucratic type of organization, Bennis says:

This form of organization is becoming less and less effective, in that it

But research findings at Harvard University, the University of Michigan and other institutions demonstrate that the organizational structure itself can either facilitate or handicap the motivational and social development of the people. These conclusions show that to the extent that the organizational structure facilitates participation, communication and delegation, it also motivates the people to highest productivity. In other words, the design of the automobile, according to this group of theorists, must always be predicated upon the characteristics of the people who will use it and the environment in which it is to be used. In the following pages we will discuss these two schools of thought in some detail before examining the relevance of either one to the improvement of administrative systems in new nations.

### **The Bureaucratic Approach**

In the literature of this field one can easily find a large number of principles and propositions which were widely accepted and practiced by public and private organization during the first half of this century. It has been argued that most of these principles foster maximum efficiency and economy, make the organization relatively easy to control, and achieve co-ordination reasonably well. Among these principles are usually the following:

1. Lines of authority in the organization must be clear.
2. No one in the organization should report to more than one supervisor.
3. The responsibility and authority of each supervisor should be understood by everyone concerned.
4. The number of people reporting to one supervisor should be no more than the number whose efforts he can effectively direct and co-ordinate.
5. Authority to act should be delegated as much as possible to the units or individuals nearest the point where action must be taken.
6. Every function needed to accomplish the organization's purpose should be assigned to a unit of the organization.
7. The organization should be flexible, but ordinary changes in it should be made gradually except under highly special conditions.
8. Administrative efficiency is increased by grouping the workers, for better control, according to (a) purpose, (b) process, (c) clientele, or (d) place.

## **CLASSICAL VS. MODERN ORGANIZATION THEORIES IN DEVELOPING COUNTRIES**

**A. Al-Koubaisy\***

There is no doubt that the major causes of both development and decline in administrative systems are strongly rooted in the ecological factors surrounding them and that administrative systems in all nations are inequitably affected more deeply by the external development of their political, social and economic systems than by their internal subsystems or their laws and regulations. Some writers have gone further stating "that the dominant managerial philosophy in a given country is in large part the product of the external environment" (1).

But this not to deny that administrative systems can experience significant changes both qualitatively and quantitatively if a meaningful development in the structural and human variables can be introduced from within the administrative system.

In this article, however, we will argue that the more such internal change in the administrative system can be balanced and adapted with the external environment, the more valuable and significant its contribution to administrative development becomes.

### **How to Improve an Administrative System from Within ?**

Is organization simply a structure, or does it also include the people within the structure ? To many theorists and classical writers "organization is not people". They argue that "people have about the same relationship to the organization as the driver and passengers in an automobile have to the automobile itself". (2). If we want to improve the effectiveness of the automobile in reaching its objectives, that is, improve it as a means of rapid, safe and comfortable transportation, we can do this in a factory, far away from the people who will ride in it. To these theorists,

Just as it would be unwise to design an automobile exactly to fit the dimensions, personality and tastes of one individual, because it would then be unlikely to fit the needs of anybody else, in the same way the organization should not be tailored to fit individual personalities. (3)

---

\* Assistant Professor of Administration of UAE University.

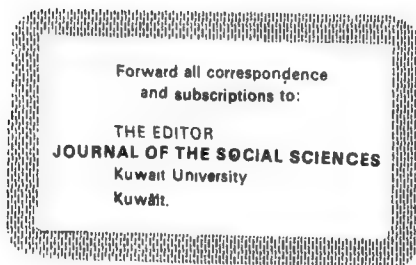


(21) For more details, see Chudson, the *Acquisition of Technology from Multinational Corporations by Developing Countries*, *op.cit.* pp. 15-18.

(22) Bruton, *The Role of Private Foreign Investment in Egypt*, mimeo, 1975.

(23) Chudson, *The Acquisition of Technology*, *op.cit.* p. 16.

(24) Vernon, R.: *Multinational Enterprises in Developing Countries: An Analysis of National Goals and National Policies*, Prepared for UNIDO (Draft), June 7, 1974.



(9) Chudson, Walter, *Acquisition of Technology from Multinational Corporations by Developing Countries*, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York, 1974, ST/ESA/12.

(10) Bruton, *op.cit.*, p. 65.

(11) Chudson, W., *The Acquisition of Technology from Multinational Corporations by Developing Countries*, United Nations, New York, 1974, ST/ESA/12

(12) Technological Dependence. Its Nature, Consequences and Policy Implications, *Report by the UNCTAD Secretariat*, Nairobi, 1976, TD 190.

(13) Timmer, P., The Choice of Technique in Indonesia, in *The Choice of Technology in Developing Countries* (some cautionary tales), *Harvard Studies in International Affairs*, 1975.

(14) Chudson, *op.cit.*, p. 8.

(15) Bruton, *op.cit.*, pp. 74-75

(16) Bhallar, A.S., Technology & Employment: some conclusions, *International Labor Review*, Vol. 113, No. 2, March-April 1976.

(17) *Ibid*

(18) Chudson, *op.cit.*, p. 11.

(19) Chudson, W., The International Transfer of Commercial Technology to Developing Countries, *UNIVITAR* 1971.

(20) UNCTAD, Guidelines for the Study of the Transfer of Technology to Developing Countries, United Nations, New York 1972, p. 6.

-Probably the principal factor determining the relative use of factor inputs is the scale of the productive operation. When scale increases, the technology that is available tends to be more capital intensive.

-Some types of labor may be scarce factors in a developing economy, even more than capital. Comparisons based on naive capital labor ratios are likely to lead the policymaker astray.

-The degree of sensitivity and adaptation of foreign-owned enterprises to local factor costs and availabilities is partly a function of competitive pressures. Where attention to costs and prices is critical to survival, the degree of adaptation will be high; where attention to quality is critical, the propensity to tinker with production processes will be much less. (23)

#### FOOTNOTES

(1) Bhalla, A.S., Technology and employment: some conclusions, *International Labour Review*, Vol. 113, No. 2, March-April 1976.

(2) *Ibid*

(3) Kindleberger, C.P., & Depres, E., The Mechanism for Adjustment in International Payments, *American Economic Review*, May 1952, XLII.

(4) Mason, Hal, *The Transfer of Technology and the Factor Proportions Problems: The Philippines and Mexico*, UNITAR.

(5) Bruton, H., Economic Development and Labour Use: A Review, in Edwards, E.O., ed., *Employment in Developing Nations, Report on a Ford Foundation Study*, 1974, pp. 49-82.

(6) Mason, H., *op.cit.* pp. 10-11.

(7) Steward, F., Technology and Employment in LDCs, in Edwards, E., (ed), *op.cit.*, pp. 104-106.

(8) *Ibid.*, p. 107.

influences that unduly lower the cost of capital as opposed to that of labour.

As far as the foreign investor is concerned, low interest rates can affect the extent of foreign equity in a given investment and can affect the kind of technology and activity that is profitable. Tax holiday does nothing to protect an investor against losses. Its principal effect is to allow the investor to keep a larger amount of his profits than he would in the absence of the tax holiday. It is probably true that more useful tax exemptions can be desired especially those which encourage labor using technology.

*d) Tariffs and Sales Taxes.* Among the most important elements in the factor costs may be the initial cost of the equipment. Feasibility studies for plant design generally include the cost of tariffs and taxes on capital equipment in the investment figure. Tariffs (and sales taxes) on capital equipment may beneficially affect the choice of technology by making the capital investment greater for capital intensive technology. (22) The effectiveness of such policies will depend on the economic activity in question.

Also, any foreign (or domestic) investor intending to produce a new product for the domestic market will require some protection from imports of similar products. It is to be expected, except in rare instances, that at the outset of new industrial activity, costs will be higher here than for the older, more established producers in other countries. Protection will be very much in order if it does result in a period during which productivity is increased and costs reduced. The simplest kind of protection is of course direct prohibition of imports or allowing only a specific quantity. The greatest disadvantage of prohibitions and quotas is the elimination of the kind of competition or threat of competition that seems necessary to induce productivity growth. Studies of the operation of foreign owned (or participated in enterprises) show rather convincingly that sensitivity to local factor costs and to the research for productivity innovations depends very heavily on the existence or the threat of competition.

*e) Income Tax Laws and Direct Payments.* Probably the least effective tools for affecting the choice of technology are those involving changes in tax laws or those requiring direct subsidies. Biases can be built into the income tax laws that encourage the use of capital instead of labor. These should be removed, unless they serve some clear purpose, such as that of increasing local capital formation sufficiently to offset any likely effects on the choice of technology. Candidates for removal are accelerated depreciation capital allowances, investment credits,.... etc.

As a conclusion to what has been mentioned, some other observations and findings may be in order:

which they give rise), the presence of these industries tends to accentuate the maldistribution of income itself and makes it socially and politically difficult to alter that maldistribution. (19)

To create an environment that encourages a stronger response from firms of all types to factor costs, a host government should consider several policies. (20)

a) *Competitive Climate.* If the businessman is most likely to respond to factor prices in his choice of technology when competitive pressures are strong, a relatively open economy is more likely to produce such an environment than is a highly protected economy, or one in which productive capacity is constrained by official licensing. Of course, some degree of protection may be required simply to attract the desired investment. But policies of high protection or of sectors closed to the expansion of capacity are likely to generate capital intensive technology.

If the environment is appropriate, the market cost of the factors to the firm no doubt has some influence on the technology that is selected. There may therefore be a need to introduce policies that lead market prices of productive factors to reflect more closely the actual scarcities in the economy. There is some evidence to suggest that different approaches to influencing the private cost to the firm have different degrees of effectiveness.

b) *Wage Policy.* Along with policies that reduce the cost of capital there are many developing countries that seek actively to raise wage rates. Among such practices are minimum wage laws, laws that make dismissal difficult and expensive, laws that require many fringe benefits and extra legal pressures to keep wage rates rising. There is no doubt at all that rising real wages penalize employment growth and thereby penalize the reduction in the number of people living in the most damaging poverty. The broad outlines of a possibly policy can be noted. 1) Wage rates or income of similarly skilled people should be about the same in urban and rural areas. Where urban wages rise relative to rural incomes, all kinds of problems are created and exacerbated. 2) Skill differentials should be adequate to provide incentives to acquire the skill. Wage income differentials should be based only on productivity. (Productivity will of course reflect relative scarcity). These differentials may well be large, and income distribution objectives met by tax policy. (21)

c) *Subsidized Capital.* Another tool for affecting the factor costs facing the private firm is the elimination of subsidies to capital, which are so widespread in developing countries. Some subsidies are obvious, in the form of low interest rates. Others are more subtle, such as the provision of tax holidays. A careful examination of certain tax rebates and capital markets may reveal other

second-hand machinery. Technology is, to a great extent, embodied in the equipment employed in a factory. Certain classes of equipment appear to be associated with more labour intensive technologies than others. Second-hand equipment, not only saves on capital because it is initially less expensive than new equipment, its design often reflects an older technology than that currently in use in the advanced countries. (17)

Advocates of second-hand machinery argue that, in the prevailing conditions of capital scarcity and need for employment in the developing countries, machines with lower investment cost per work station are justified. Those who argue against older equipment claim that it is always inefficient (i.e. output per unit investment is lower than with new machines), that maintenance and installation costs are higher, and that spare parts are often not available.

The pros and cons of this procedure, however, have been extensively discussed in the literature. In a number of industries, of which pulp and paper is an example, second-hand machinery has been transferred to developing countries by multinational firms as well as by other contractual arrangements. Other things being equal, such machinery has the advantage of being somewhat more labour-intensive than later models. It is arguable whether large multinational firms are the most likely agents for the efficient utilization of the international market for second-hand machinery, so that the conclusion emerges that measures to improve this market, through the use of consultants and other arrangements, may be desirable. (18)

### **Policy Implications**

Many of the policies recommended to developing countries for influencing decisions have been designed to affect the relative cost of factors to firms. The assumption is that the enterprise would respond by adjusting its choice of technology to the optimal for the economy if factor prices reflected their social (opportunity) costs.

The importation of inappropriate technologies is also partly an outcome of current patterns of growth characterized by heavy dependence on external influences. For example, inequality in the distribution of income creates and sustains similar patterns of consumption to those of the developed world among persons in the developing countries, and the result is a bias in the allocation of resources towards the production of luxury consumption goods. The production of these goods leads to the adoption of the technologies used in advanced market-economy countries. The adoption of the techniques and the development of these industries create conditions leading to the perpetuation of technological and industrial dependence. Moreover, because of their low employment-generating effects and the opportunities (or the consumption to

capital employed in the more capital intensive process. If the return on the proposed technology is satisfactory, the matter is generally investigated no further. (13)

### **Policy Toward Foreign Investment**

The general argument made earlier that foreign firms have more information and are better able to appraise options than responsive to market signals, and more affected by those policies that do in fact result in misleading price signals. There is some evidence that urban foreign firms do employ more suitable techniques when it pays them to do so. Firms that have easy access to foreign funds and technology may in fact require signals of a particular kind to induce them to use appropriate techniques and product mix.

Virtually all countries have special incentive systems aimed at encouraging the establishment of new industrial activities. Almost all of these incentives (they are usually tax holiday) make capital cheaper and more easily available than it would otherwise be. The simple elimination of such incentive systems would have favorable effect, but probably not enough to overcome all of the biases that exist against the choice of the most labor using technique that is technologically efficient. Foreign firms also have, as noted, many economically rational reasons to choose techniques less suitable than they could be under different circumstances. Also an incentive system that rewards the use of labor should affect not only the choice of techniques, but also affect the efforts to search for, and to design, new labor using techniques. (14)

It is not enough merely to investigate whether the technological alternatives are socially desirable. What may be more important is to devise a system which will ensure that private entrepreneurs actually use the socially optimum technique. Government may resort to various measures to induce a change to labour-intensive technology, for example a wage subsidy or an increase in the nominal price of a plant through the imposition of a tax, tariff or quota. The first involves a transfer of resources from the public to the private sector. If the government combines the subsidy with a package of measures including tax on equipment, the subsidy can be financed out of tax revenues. (15) However, the social opportunity cost of resources allocated to subsidy merits consideration. If the full amount of the subsidy were financed out of current consumption (say, of the modern sector) without adversely affecting investment, it would be socially desirable in the light of both employment and income distribution objectives. (16)

### **Second-hand Equipment**

Another aspect deserving brief mention in the present context is imported

saving facilities than would otherwise be chosen, with consequently less employment creation per dollar of investment and per establishment. These items represent deviations from free market conditions and can cause less than optimal allocation of productive resources.

In other words, market prices paid for capital and labor in developing countries do not correctly portray their relative scarcities or, more generally, give the wrong incentives to firms choosing techniques of production. Even under competition, market wage rates and interest rates on borrowed capital are an insufficient guide for choosing techniques that are the most desirable from the society's point of view. Moreover, government policies such as tax incentives for investment, low tariffs on imported machinery and subsidized credit have had the effect of artificially lowering the price of capital relative to labor in developing countries. (11)

The problem may be more complicated when dealing with item four above, as non-economists - many of them engineers - make economic decisions, implicitly or explicitly, in most aspects of their work. But a number of economists are also persuaded that variation in choice of techniques offers little hope of employing more people because of essentially fixed factor proportions (between capital and labor) required by modern technology.

That most investment proposals bear the mark of engineering criteria should be no surprise; most such proposals are written by engineers or by economists who come to the engineering analysis at such a late stage as to have a minimal degree of freedom in choosing an alternative technology to those proposed by the engineers. (12)

The design of a plant is also influenced by what one might call the "objectives of the manager". The manager is apparently influenced by the difficult human problems of managing the larger number of workers associated with more labor intensive technologies. In some countries, the management problems associated with labor intensive technology may be augmented by labor legislation. If the labor laws and regulations make it difficult for the firm to dismiss workers whose productivity is low or to reduce the work force if sales fall below expected levels, the apparent labor costs may be less than the real ones. The manager's decision to employ capital as a substitute for labor is, under certain conditions, reinforced by economic reasons.

However, most investment decisions are made on the basis of some kind of formal or informal feasibility study. Such studies calculate the return, usually on investment, that would be generated from a proposed project with a given technology. Rarely do studies, whether by foreign or local firms evaluate alternative technologies and ask what the incremental return is on the extra



investigating a variant adapted for a labor-abundant economy, the multinational enterprise may have a greater preference for the capital intensive choice than would a domestic firm. The costs of investigation are more favourable for the multinational firm compared to those facing the firm with little experience with a given technology. And the risks of an unknown technology are greater than those of one with which the enterprise is familiar. Partly balancing this consideration, however, is the fact that a few enterprises have successfully developed modern labor intensive methods. They will tend to exploit such techniques as widely as possible.

But there are also influences on the multinational firm that may lead it away from capital intensity. Some evidence suggests that the multinational enterprise is more likely to use second-hand equipment than is a domestic firm. No doubt, the chief explanation lies in the ability of the multinational firm to locate and evaluate such equipment. In fact, in many cases, the equipment comes from one of the affiliates of the international firm. Its opportunity cost to the enterprise may be very low.

Although these factors may all influence the choice of technology made by the multinational enterprise, the evidence suggests that their influence is overwhelmed by the adjustments made for scale and in response to the competitiveness of the environment. (10)

### **Choice of Techniques**

The international corps of development economists has gradually perceived that strategies resulting in growing unemployment and poverty are no longer acceptable to concerned economic decision makers in developing countries. As noted before, the response has been a now familiar check list of the obvious sources of labor displacement in a developing economy:

- Interest rates too low relative to what a free market would set as its value;
- Foreign exchange (and hence imported machinery) priced well below its opportunity cost to the economy;
- Artificially high wage levels through premature labor union pressures or government regulation;
- Lack of technological alternatives that employ labor.

As argued before, any of the first three items singly or in combination will be sufficient to bias any investment project toward more capital-using and labor-

amount of institutional and incentive changes will bring about the correct technology.

A third is the technological school. This school believes that institutional changes and changes in expenditure on research and development (R&D) may themselves be enough to bring about the required transformation.

Some kind of combination between these three views may be in order. The creation of a new technology is of course needed, as well as improved diffusion and selection of existing technologies. Such a change will not come about automatically, even with a reformed price structure. It requires institutional changes to bring about. But a new technology is not, in itself, enough to cure the employment problem. Changed income distribution, and the devotion of much greater resources to the traditional sector are also required. More than straight forward technological research is also needed to bring about the widespread diffusion of a new technology. (7)

### **Foreign Enterprises and Technology**

One might expect that the factors that have been found to influence the choice of technology would affect domestic and foreign investors differently.

A number of critics have argued that the multinational enterprise will choose or develop a more capital intensive technology than its domestic counterpart because it faces different relative costs of the factor of production. The multinational enterprise can, for example, raise capital in markets outside the country, which generally cannot be tapped by the domestic firm. Access to these markets and the large size of the multinational enterprise may give it a capital cost lower than that of a domestic firm. (8) Bruton suggests that in this event domestic policies may not be very relevant to the decision making of the foreign firm. This is surely correct to some extent. It is however equally important to emphasize that in many instances, the various incentives offered to foreigners are unnecessary to attract them, and do encourage activities which are less domestic resource using than they would be in the absence of the incentives. (9)

Moreover, the foreign firm generally pays a higher wage rate for the same job than does the domestic firm. With lower costs of capital and high labor costs, the multinational enterprise might be expected to end up with a more capital intensive technology than the domestic firm.

The multinational enterprise also presumably has a sunk cost in knowledge of capital intensive technologies. Facing the choice of using a capital intensive technology that the firm knows from its experience in labor-scarce economies or

## Prices & Incentives

The system of prices may be of importance in two respects: in helping determine which techniques are selected, within the choice available, and in providing some incentive for appropriate technical innovations. This system cannot be treated as an independent parameter, which may be altered at a stroke. It is in part a reflection of the technology adopted (as well as in part a cause). Prices, which here include wages received by different groups of workers and the profits received by different groups of entrepreneurs, are themselves the consequence of a particular production structure, arising from technology and historical developments in the society in question.

Industrialization based on the use of advanced country technology (particularly in the context of an import substitution strategy, but also with a more open strategy) tends to lead to high (relatively to the rest of the economy) real wages in the sector affected, and subsequently to powerful interests concerned with maintaining those wages, and therefore that technology. (6)

Those who stress price "distortions" as a prime cause of many of the problems of less developed countries, including inappropriate technology and employment problems, are generally primarily concerned with the following distortions:

- a) relatively high wages in the modern sector,
- b) relatively low price of capital, caused by low interest, tax incentives related to investment, and over-valuation of the exchange rate,
- c) overvalued exchange rates combined with high level of protection.

In pulling together the threads of this discussion three sharply contrasting views of effective policy lines to pursue in promoting appropriate technological change in the developing countries can be identified.

One is the price incentive school. Some believe that "getting prices right", and "letting factor endowments speak" will be enough. The problem will then solve itself. The assumption behind this school is that with the "right" incentives the correct choice will be made, and there will also be incentives for any needed adaptation. This school considers unimportant the fact that with the source of most technology in the advanced countries, the scope for technological choice in itself becoming increasingly inappropriate.

Another is the radical-reform school. This school believes that radical transformation in the structure of societies in developing countries is required. Given such transformation along the lines of the Chinese revolution, correct technology policy will follow automatically. Without such transformation, no

little labour. This has become known as the market imperfections aspect of the factor proportion problem (3).

### **Discussion**

A bit of discussion of these points is in order. We hypothesize that the major variable is that of factor market price distortions brought about by import substitution programs and currency overvaluation. The incentive schemes used to attract investment into import competing activities tend to be capital using biased and the currency overvaluation leads to foreign exchange rationing which tends to favour capital equipment compared to other types of imports.

### **Capital Costs**

In pursuit of higher rates of capital formation in most of the developing countries, inducements have taken the form of tax holidays, tariff exemptions, overvalued exchange rates, import licensing advantages, and other arrangements. In almost all cases the inducement takes the form of making the cost of capital lower than it would otherwise be. Evidently this type of approach to encouraging investment created incentives to use capital at the expense of labour, where such was technologically possible.

Empirical and qualitative evidence accumulated by a large number of investigators suggest that substitutability between capital and other inputs is substantial, and economic agents do respond to factor price signals. Therefore, policies that result in reducing the cost of capital relative to other inputs will result in increased capital intensity. Measures aimed at increasing the rate of capital formation have contributed to the emergence of types of activities - as well as techniques of production - that are alien to the resource endowment of the developing countries. This alienness seems to have penalized further kind of adaptations and modifications that might have produced greater labour absorption. (4)

Capital costs are also artificially reduced by an interest rate which is pegged too low in relation to the marginal product of capital and rate of price inflation. Continued and rapid inflation induces firms to carry heavy investments in inventories as a hedge. Inflation, also results in a persistently overvalued currency which makes attractive the importation of capital equipment. Tariffs almost discriminate against importation of used and reconditioned equipment. This tends to reduce the employment multiplier of new investment because new equipment is more labour saving than that of earlier vintage. (5)

developing countries and there has been a considerable discussion of the comparative desirability for use in such areas of relatively labour-intensive or capital intensive techniques. It is a common feature, however, of the unemployment in these countries that it fails to respond to fiscal policy measures designed to increase employment by stimulating effective demand. Use of conventional income-generating techniques appears in fact to create inflationary and balance-of-payments difficulties long before full employment is approached.

Kindleberger (2) suggests that underdeveloped areas are characterized by "structural disequilibrium at the factor level". This suggestion has been the starting point for two types of explanation of unemployment or underemployment in underdeveloped areas. The first assumes that available technology would permit full use of the working force at some set of relative prices and finds the source of unemployment in various types of "imperfections" in the price system. The second suggests that there are limitations in the existing technology or the structure of demand which lead to a redundancy of labour in densely populated, underdeveloped areas.

Social policy in economically underdeveloped areas frequently proceeds more rapidly than economic growth. Imitation of the techniques of more advanced countries is not confined to technology. Elaborate social security legislation are often found in densely populated, low per capita income countries which are just on the threshold of economic advancement. New industrial projects may face the prospect of wage rates quite different from those prevailing in the handicraft and agrarian sectors and thus may be compelled to use different factor proportions. Money wages and prices would begin to rise, not uniformly but in the "bottleneck" sectors, prior to the achievement of general full employment. New investment in these sections would tend to increase still further the substitution of capital for labour while offsetting tendencies in the relatively stagnant sectors would work slowly, if at all. The balance of payments under the pressure of growing domestic inflationary pressures and increased demand for capital imports would tend also to develop deficits at an earlier stage in the expansion of national income. This could all be superimposed upon and could aggravate the "factor disequilibrium".

The presumed effects of factor market imperfections upon the choice of production technique in developing countries have been noted extensively in the literature. Generally it is argued that in less developed countries the interest rate or cost of capital is artificially depressed below equilibrium rates through various schemes of subsidization while wage rates are raised above equilibrium rates by social programs patterned around those of the advanced countries. High unemployment and labour surplus continue because the resulting factor prices make attractive the installation of too much capital and the employment of too

## **FACTOR PRICES AND THE CHOICE OF TECHNOLOGY IN DEVELOPING COUNTRIES**

**W.G. Wahba\***

### **Introduction**

Among specialists in the field of technology and employment one can distinguish two broad schools of thoughts:

a) Those who point to the existence of many earlier production techniques and concludes that appropriate technology might be best achieved by identifying all the existing options and disseminating information about them.

b) Those who stress the advantages of modern technical progress and argue that earlier labour-intensive technologies are not sufficiently productive. They conclude that the bulk of available resources should be devoted to the design and commercial development of equipment that is labour-intensive yet embodies the latest in scientific knowledge.

Whatever the relative merits of the two schools, it seems necessary to ensure that a preoccupation with the creation of new indigenous technologies does not obscure the fact that current policy choices at any point of time are made on the basis of existing techniques or what is called the "technology shelf". (1)

One of the reasons why, in practice the technology choices of developing countries tends towards the capital-intensive end of the spectrum is that the factor prices are often distorted. This distortion favours the use of capital-intensive techniques. If relative factor prices were adjusted, it is claimed, it would become economic to switch over to known labour-intensive methods. Recent empirical studies have demonstrated that, although a favourable price and incentive structure may be a necessary condition for the use of appropriate technology, it is not sufficient in itself.

If the employment objective is given a very high weighting, then labour-intensive techniques, even if they are not least-cost one in terms of market prices, may be considered justifiable. What this means is that techniques which seem uneconomic on the basis of private cost calculations may score over capital-intensive ones if evaluated on the basis of social cost-benefit criteria (1).

### **Factor Pricing Problems**

The concepts "structural disequilibrium", "over-population", "technological unemployment" and "underemployment" appear frequently in the literature on

---

\*Director of Foreign Relations at the Public Corporation for Investment in Cairo (ARE)

28. Based on an interview with Dr. Aly Abdul Meguid, Chairman, Central Agency for Organization and Administration, on January 12, 1976.
29. President Sadat, *op. cit.* p. 83.
30. Law 52, 1975. Arab Republic of Egypt (free translation).
31. Ibrahim Abbas Ammar *op. cit.*, p. 12.
32. The role of inspiration in development administration has been dealt with in detail by this writer in E.H. Valsan, *Community Development and Rural Local Government: Comparative Case Studies in India and the Philippines*, New York, Praeger Publishers, 1970 pp. 385-401.



11. Saad Gadalla, *Land Reform in Relation to Social Development Egypt*, Columbia, University of Missouri Press, 1962, p. 41.
12. Keith Wheelock, *op. cit.*, p. 78.
13. *Ibid*, p. 92.
14. *Ibid*, p. 93.
15. Quoted by Mahmud Sami Kassem, in "The New Managerial Elite: A Study of Their Background and Careers with Significant International Comparisons", Ph.D. thesis, New York University Graduate School of Business Administration, 1967, p. 86.
16. *Ibid*.
17. Many of the comments about the High Dam are from an unpublished paper by Souraya Hamdan on "Administration of the High Dam Project", graduate Management Program, The American University in Cairo, 1973.
18. *Ibid*, p. 24.
19. Peter Mansfield, *Nasser's Egypt*, Penguin African Library, London, 1965, p. 156.
20. Law 62, July 1974, Arab Republic of Egypt (free translation).
21. President Mohamed Anwar El Sadat, *The October Working Paper*, Cairo, April 1974, pp. 84 and 88.
22. Law 43, June 1974, Arab Republic of Egypt.
23. Mahmud Kassem *op. cit.*, p. 87
24. Papers submitted to the Seminar on Development Administration in Egypt, *op. cit.* refer to some of these problems.
25. Dr. Aly Abdul Meguid, Chairman of the Central Agency for Organization and Administration, quoted in the *Egyptian Gazette*, January 7, 1976, p. 3.
26. President Sadat *op. cit.*, pp. 56 - 58.
27. Report in *Middle East Markets*, New York, Chase World Information, September 29, 1975, p. 3.



## FOOTNOTES

1. Several papers presented at the Seminar on Development Administration in Egypt held in January 1972 at the American University in Cairo dealt with this problem. Of particular interest to this paper are: E.H. Valsan, "Challenges to Development Administration in Egypt"; Ibrahim Abbas Omar, "Local Government and Developments: An Analysis of the Egyptian Experience"; Hussein Fahim, "Nubian Settlers and Government Administration"; Samir Sidhom, "Organizational and Procedural Aspects of Development Planning in Egypt"; Hussein Kamel Asiuty, "The Role of Executive Conference Programme in Management Development in Egypt"; Mohamed Said Ahmed, "Managerial Problems in the Arab Republic of Egypt"; and others.
2. Interview with the Editor of "Assayasa" of Kuwait published in *The Egyptian Gazette*, January 8, 1976, p. 1.
3. Address at the Arab Socialist Union, Central Committee meeting reported in *Al Ahram*, December 24, 1975.
4. Youssef Kholoussi, "Administrative Reform Efforts in the Arab Republic of Egypt" presented at the Interregional Seminar on Major Administrative Reforms IN Developing Countries held at Falmer, Brighton, October - November, 1971.
5. *Ibid.*, pp. 10 - 11.
6. E.H. Valsan *op. cit.*
7. *Ibid.*
8. *Egyptian Gazette* report, December 25, 1975, p. 3.
9. Keith Wheelock, *Nasser's Egypt. A Critical Analysis*. New York, Praeger Publishers, 1960, p. 77.
10. *Ibid.*, p. 78; bureaucratic opposition to innovative projects is mentioned throughout the book by Hassan Fathi, *Gourna: A Tale of Two Villages*, Cairo, Ministry of Culture, 1969. Hussein Fahim (*op. cit.*) also discusses the problems of communication between the bureaucracy and the Nubian settlers.

## **Administrative Reforms and Management Training**

Finally, it must be borne in mind that the emergence of new laws and regulations from time to time does not help unless there is a consistent effort to tone up the administrative machinery. Unfortunately, in Egypt, just as in many other countries, the organizations and management training institutes created for administrative reorganization and creation of managerial leadership, did not succeed adequately. On the contrary, some of them became additional burdens full of bureaucratic problems. The experience of the Central Agency for Organization and Administration and the National Institute of Management Development until recently suggests that in spite of their existence for more than a decade, the problems which they were supposed to solve have only increased. Their impact on the style and values of management in government is minimal. It is heartening to note that some promising changes are taking place in the Central Agency. It is at this stage of review by the Agency that there is need to learn and consolidate conceptually the lessons of the October War and of the successful cases of administration cited earlier. Concerted research is required on this topic of management.

It must be incumbent upon the faculty and researchers of the administrative reform and training institutions to do research not only on the successful cases suggested, but also on the environmental problems of management in the country. Egypt has had too many experts from abroad and too many Egyptians go abroad to study management. Today's need is for local scholars interested in studying local problems thoroughly and to come out with pragmatic solutions and to use the results of such studies in training programs meant for practising administrators. It is only by linking research, training, and practice as a mutually reinforcing triangle that administrative reforms can be suggested and implemented. And for doing this there is the immediate need for a review of the existing leadership in various institutions in order to keep the most inspiring ones and to fill other positions by people who draw inspiration from the challenges before the nation and who can inspire their subordinates by setting examples to be followed. It is only then that the State of Institutions called for by President Sadat will be a reality.

imperialism and capitalism. In all these, there were concrete goals to achieve and inspiring ideals to be followed.

In the present situation it is necessary to have greater clarity of objectives and more definite targets of achievement in all the policies announced. In spite of the profession of leaders about the compatibility of the Open Door policy and the socialist ideology the message does not seem to have been digested by the bureaucracy nor by the people. It is not necessary that labels of ideology should follow established practices. What is needed is a clear projection of the pragmatic approach necessary to reach the socioeconomic development of the nation. In this connection it may be recalled that even the concept of Arab Socialism which is supposed to have guided the operations of the nation during the last two decades has not found any uniformity of practice in application. The failure of the Arab Socialist Union as a political power which could inspire, direct, and control the public sector and the bureaucracy especially at the Center added to this state of ambiguity. The legislature also is just beginning to be a powerful source of constructive criticism and suggestion. The successful implementation of the new laws and policies will depend upon the capacity of several institutions to debate and clarify the goals and means of attaining them in a uniform manner.

### **Leadership**

One reason for the success of the cases suggested was the choice of right leadership in each one of them. In the present day situation, it is important for the successful implementation of the new policies to have men of high administrative skills and total commitment to the nation. It is all the more necessary to have second level and lower levels of leadership identified and posted in responsible positions. Even the much publicised public enterprise program may not improve if each company is not headed by dynamic individuals. Nor can the local government reform succeed unless at least some among the central bureaucrats allotted to the governorates and districts really feel for the country side. It will also require that the representative of the localities be accorded a more powerful voice in the national parliament and cabinet. The concentration of power in the ministries which are headed by Cairo-based officials, makes Cairo the constituency for all the expense of other areas of the country. Efforts will have to be made to make it attractive for people to work in the provinces. The High Dam was able to attract people from different parts of Egypt and from Russia who all worked hard under the scorching sun of Aswan. The presence of the leader with them and other factors involved are worth studying and following. Inspiration from the challenge of national goals should be the guide for all workers and this can be imbued only if those policy-makers at the top follow exemplary and inspiring practices. (32)

In short, law 111/1975 of the public sector companies has enabled the companies to become self-reliant and responsible. They have to take decisions and be responsible for implementing them within the context of the larger economic policies and interests of the nation.<sup>28</sup>

### **Local Government Reforms**

The trend towards giving greater freedom and flexibility to administrative units is reflected in recent reforms introduced in the area of local government as well. There is increasing realization on the part of the leadership of the over-centralization of power, resources and institutions in Cairo along with an internal migration of population to the capital. Sensing this trend the President observed :

We have to make local government a real fact by transferring to old and new provinces all establishments that do not necessarily have to remain in Cairo. The current must be changed from a continuous absorption by Cairo of specialization and leadership from the provinces to maintaining the presence of these specialists and leaderships near their original sites of work in the provinces.<sup>29</sup>

The President's desire is reflected in the new Law 52 of 1975.<sup>30</sup> Elected local councils are statutorily established at the Governorate, Merkaz, and village levels with considerable authority to control and supervise the public utilities and government units in their area. They approve and follow up the implementation of development projects. The councils are elected from among the literate civilians who are over twenty-five years old. High government officials are forbidden from being members. There have been many other reforms introduced in the system after the revolution, but this is the first time that an entirely elected council is being made responsible for policy-making and for supervising implementation in the

localities. Unlike Law 57 of 1971 which created a People's Council with elected members and an Executive Council consisting of civil servants representing the national government in the governorate, the new Law has brought government employees under the control of the People's Council and abolished the Executive Council. Hereafter there will be separate governorate budgets to include all departmental activities. Personnel needs of the governorates will be assessed and each one will be allotted the required number. The Central Agency for Organization and Administration has already decentralized its operation by establishing its units in all governorates to assist in the process of decentralization of administration.

While the new law looks in all its form and content highly democratic, the applicability of it in a country of long traditions of bureaucratic supremacy in the governorates is a real challenge. A realistic assessment of the situation was made in 1972 by an Egyptian scholar in connection with the local administration reforms of 1971:

... the local government system as an innovation has not yet gained full acceptance from traditional leadership, central bureaucrats for local bureaucrats. (31)

The problems facing the implementation of the Law will be discussed below along with the discussion of other problems related to all recent efforts at administrative reform for development.

### **The Challenge of Implementation**

Three Laws which are considered landmarks in policy making history reflecting the spirit of 1973 deal with practically all sectors of government in one way or another. The Open Door, Public Sector and Local Government put together, along with many smaller reforms introduced in the sphere of agriculture and commerce, provide unprecedented challenge to administrators at all levels. It is in meeting this challenge that the lessons of the past can be useful. First of all, in all the three cases of Suez Canal, High Dam and Agrarian Reform their over-all objectives were clear. Especially in the case of the Suez Canal and the High Dam, the national purpose and prestige closely linked with their efficient undertaking were clear to the entire country. The agrarian reform was the first socialist measure of the country after the revolution. When the ruling class identified itself with the peasants, the powerful opposition of the landlords withered away. In the case of the High Dam, the call was to shoulder a herculean responsibility at a time when all the expected external sources had disappointed the nation. In the case of the Suez Canal, it was at once against

operation, the new Law has to depend upon many agencies of the government and public utilities. Most of the investors have to deal with the regular bureaucratic structure, the problems of which have been listed earlier. (24) The transportation system, telephones and postal services, supplies, hotels, electricity services and other public services which have been working on the basis of old methods have to undergo simultaneous change in order to facilitate the success of the Open Door policy.

### **The Public Sector**

In order to dissuade any impression of the Open Door policy as a prelude to abolishing state enterprises, the leaders of the government have made frequent statements emphasizing the role of the public sector as a basic mainstay for the Egyptian economy which should serve as a base for the open door policy. (25) President Sadat made a very realistic assessment of the public sector in the October paper:

As a leader of national economy, it was the effective instrument of development. Thanks to the public sector, an immense increase was realized in production and major projects were carried out. The revenues of the public sector were used in financing development. It was the public sector that enabled the country to hold out economically after the aggression.

Undoubtedly, the public sector experiment was marked by

... some drawbacks. Bureaucracy reigned in some of its positions and the public sector endured the burden of annexing utilities which should not have been annexed to it and which its agencies had not the power to manage..... We want further re-orientation for the public sector increasing progress and more opportunities to rid itself of obstructions and procedures which reduce its efficiency. (26)

The President's suggestion was partly implemented recently by abolishing the General Organizations which worked as holding companies regulating public sector companies. With effect from January 1976 this measure affected 130 companies representing 65% of the public sector. (27) According to a correspondent,

this will remove the bureaucratic superstructure of the public sector, give more autonomy to individual companies, and open the way to competition within the public sector. (28)

the October War. Just as the 1956 War imbued a spirit of self-confidence in Egypt, the 1973 War also inspired the nation with a feeling that Egypt could do things on her own on the basis of sound planning. President Sadat put this point succinctly:

The October War experience has proved that sound scientific planning is the basis of every successful action.... I do not need to affirm that planning does not mean restrictions and administrative complications. Our principle stems from centralization in planning and decentralization in implementation. Once the general plan is defined, then all would move within its framework in freedom and flexibility. (21)

The freedom and flexibility reflected in the working of the Ministry of Housing and Reconstruction are also reflected in some of the legislation adopted recently. Three such legislative measures are worth mentioning here viz., Law 43 of 1974 to facilitate the Open Door policy, the abolition of Public Organizations thus facilitating the freedom of operation of public sector companies, and the new local government law creating elected local councils at governorate, district and village levels.

#### **Law 43 of June 1974 (22)**

This Law was created in order to facilitate foreign investments in Egypt for joint ventures in business. Several articles in the Law provided for the freedom and flexibility necessary for foreigners to operate in Egypt. Guarantees against nationalization, exemption from public sector regulations, foreign exchange transfer facilities, importation of machinery and spare parts irrespective of existing rules on it, tax exemptions of various types, the right of foreigners to transfer up to 50% of their gross earnings, free zone facilities without customs procedures etc., are some of the facilities legalized for the benefit of foreign investors.

The working of the Law 43 has, however, generated several problems. Open Door is not just an economic policy. Politically, it implies apparently, a positive drift towards capitalist philosophy. This means the need to change the attitude of hundreds of civil servants and the people who have been told for the past two decades about the virtues of socialism. Here it may be pointed out that ironically, whereas the success of the Suez nationalization created a trend towards more nationalization and state enterprises in Egypt, (23) the victorious crossing of the Suez in 1973 was followed by the Open Door policy. This is perhaps based on the belief that Egypt can hold on its own and to stand benefit and develop even while closely tied up with foreign capitalists. However, in its

**Article 3** - The Minister has the authority to disperse foreign currency allocated to the Ministry.

**Article 4** - The Minister has the authority to issue financial regulations without adherence to government rules concerning procurement, auctions, contracts, accounting etc.

**Article 5** - Foreign business working in reconstruction are exempted from taxes.

**Article 6** - The Minister can issue personnel regulations after cabinet approval.

**Article 7 and 8** - The Minister has the right to hire foreigners and Egyptian experts without adhering to prevailing laws and regulations.

It is too early to pass judgement on the activities of the Ministry. However, anyone who has been to the Canal cities before and after the reconstruction efforts, is impressed with the rapidity with which buildings have come up, roads constructed, free zones created and the Master Plans being prepared with the help of foreign consultants. Nevertheless, as was indicated earlier, such endowment of special privileges and powers on one ministry gives the impression that tasks of rapid reconstruction cannot be undertaken in the normal way by existing personnel under existing regulations. At the same time the developmental tasks of the nation are not limited to the reconstruction of the Canal cities. In one way or another, the wars have affected the entire population and stunted the growth of all areas. Reforms for development administration therefore have to take into account the improvement of the entire gamut of government machinery. It is the contention of this essay that in doing so, valuable lessons can be learned from the experience of the activities undertaken by the relatively autonomous authorities or ministries cited without necessarily trying to create an impossible state of autonomous institutions. Moreover, semi-autonomous corporations or authorities for accomplishing specific developmental purposes within short period is not a unique Egyptian experience. The TVA and many of its imitations are there in many parts of the world. Our question however is whether the experience learned through such authorities can provide lessons for running regular government machinery in Egypt.

### **The Spirit of 1973**

Before suggesting reforms on the basis of the lessons of successful cases cited earlier, it is important to refer to the new atmosphere created in the country after



The telephone did not symbolize prestige and authority to be used in dictating orders, it was used as an effective, rapid, practical means of communication horizontally and vertically. Any worker could call his superior at his home or office whenever necessary. (18)

In short, bureaucratic red-tape was avoided effectively and the result was the completion of the first and the second stage of the construction on time and the final opening of the High Dam one year ahead of the schedule.

The Agrarian Reforms, Suez Canal and the High Dam are not exclusive cases of successful operation and management in recent history. Many small units of public and private enterprise also can claim success. However, certain methods of authorization, delegation of authority, personnel management, communications, and above all, efforts for attaining commonly cherished objectives seem to have been adopted in all the three projects. No doubt, in all the three cases cited, the trust of the national leadership in the administrators chosen and the freedom of operation granted to them are important and perhaps the most crucial aspects to be taken into account. This argument can be extended to explain the success of many institutions in Egypt. However, such a way of thinking leaves a negative image of the regular bureaucracy and the agencies of the government. Routine day-to-day administration is held inadequate to act as the instrument for rapid change. That seems to be the reason again for the recent freedom of action and autonomy granted to the Minister of Housing and Reconstruction for his development plans for the cities destroyed in war.

### **Ministry of Housing and Reconstruction**

The appointment of the internationally successful engineering contractor Mr. Osman Ahmed Osman to head the Ministry of Housing and Reconstruction after the October 1973 War with a mandate to rebuild the cities of Suez, Ismailia and Port Said and other areas was a unique step following the traditions of the cases cited earlier. It may be recalled here that Engineer Osman Ahmed Osman's Arab Contractors are reported to have done seventy percent of the work on the High Dam. (19) Whereas in the case of the High Dam his company was working under the direction of Minister Sidki Suleiman, now he is himself a cabinet minister with the following special powers authorized by Law 62 of 1974: (20)

**Article 1** - authorized the Minister of Housing and Reconstruction for making the reconstruction plans for Sinai Province, Canal cities, western desert, and any area which may be allocated to it in the future.

**Article 2** - The Minister has the right to transfer any allocations to other cities within the total amount authorized to the Ministry.

degree of freedom to run it without bureaucratic red-tape. It is well known that the Egyptianization of the Canal did not in the least affect its efficiency despite the fears expressed by many in the West. This was possible largely because of the leadership of Engineer Mahmud Younis who was given the challenge of administering it even better than the French. He could, as the nation did, draw inspiration from the success of the new policy and from the goals of the revolution identified by the leadership of the nation. Given the freedom to run it in the best interest of the nation, he was in turn able to inspire the young Egyptian pilots and officers to work double their usual time.

### **The High Dam**

One of the immediate objectives announced for the nationalization of the Suez Canal in 1956 was the need to finance the proposed High Dam. The success of the Suez operation definitely bolstered the self confidence of Egypt regarding its ability to build the High Dam as well. Just as in the cases of agrarian reforms and the Suez Canal, the method adopted was that of putting one person with great administrative capacity in charge of it, giving him great deal of freedom from routine bureaucracy. Engineer Sidki Suleiman was simultaneously appointed to hold the dual positions of Minister of High Dam and of Director of High Dam Authority in 1962. At once he decided to move to Aswan. He was responsible for 'overall planning, organizing, controlling, directing and follow up. (17) Being the Minister and the Director of the Authority. Eng. Suleiman could take and implement decisions without waiting for consent from Cairo. It is important to note that in order to facilitate his authority, the Republican Decree No. 52 of 1962 was issued which provided the High Dam Authority with an independent budget and complete freedom in personnel matters including hiring and firing.

According to Souraya Hamdan, Engineer Suleiman made use of the special authority given to him with a full sense of responsibility. He came at the command of the President and everybody knew that he was definitely the boss. The shifting of the headquarters of the Ministry to Aswan freed its operation from a great deal of theoretical discussion in Cairo and established the pre-eminence of the engineers at Aswan. The Minister was reported to have worked twelve to fourteen hours a day at his office or on the site. He served as a living example for superiors to go to their subordinates which was in contrast to the traditional custom. It seems that the entire style of administration was different from that elsewhere in the government departments. Workers often made suggestions which helped problem-solving. Decision-making as well as follow-up were on the spot and the workers willingly participated in the process at every stage. They could take urgent papers to the superior officers and discuss the matter and get the signature of approval:

He faced opposition from the wealthy landowners who tried to sabotage the most publicized program of the revolution. Ultimately,

Mr. Marei, an able administrator, came to an obvious conclusion: matters could not be dealt with within the existing framework of government bureaucracy. (10)

He found it difficult to get funds or cooperation from the 'old order' bureaucracy. He reported the matter to the Free Officers and got a million pound advance from the Agriculture Credit and Cooperative Bank which was once reticent to grant him the amount. Moreover, the Higher Committee for Agrarian Reform became:

an independent body with a separate budget and its own rules and procedure which govern all budgetary and administrative matters.(11)

Even more significant was the permission to recruit personnel without the limitations of civil service regulations. This meant that greater pay inducements could be offered and incompetent employees could be more easily dismissed. By the end of 1953.... the HCAR had become known for its competent staff. (12)

What followed is a part of modern Egyptian history. Whether all the socio-economic goals of agrarian reform have been achieved or not, the task of redistribution of land without loss in production entrusted to Eng. Marei and the HCAR was considered a success. (13) It is doubtful if this could have been achieved if the HCAR was an integral part of the government structure. (14)

#### Suez Canal

The nationalization of the Suez Canal, aside from its political and economic implications, provided great challenge for the demonstration of Egyptian managerial skill. According to the Times of London:

an international waterway of this kind cannot be worked by a nation of low technical and managerial skills as the Egyptians. (15)

However, it is also part of modern history how, with a limited number of technicians and managers they worked hard after nationalization of the Canal and transferred its image from 'a symbol of foreign domination to a symbol of managerial efficiency. (16) It is remarkable that for the successful operation of the canal an able administrator was chosen and provided with considerable

## **Some Prevailing Problems**

Many studies about Egyptian administration until 1973 have indicated the prevalence of some problems like overstaffing, bureaucratic negligence, red-tape, multiple channels of control which obstruct the creativity of public enterprises, unwillingness of bureaucracy to accept responsibility, ineffectiveness of reform measures and the lack of commitment at several levels of the hierarchy. (7) Along with the recent liberalization of the press and the strengthening of the parliament one also hears criticisms of corruption, bribery, and nepotism. (8) Whereas it is easy to make such allegations against a department or agency, no real study of the extent of the prevalence of such problems and their root causes has been undertaken by the government nor by independent scholars or journalists. At the same time the repetition of such observations does not serve any purpose in improving the situation.

What is needed is to look for the instances where things have gone better, where dynamism was able to produce results, where exemplary leadership not only accepted challenge, but solved problems, and where the targets were achieved in record time. Out of such a positive analysis one may be able to glean some lessons for action and replication. In spite of all the bureaucratic and administrative lacunae in the society mentioned earlier, Egypt was able to run the Suez Canal profitably after nationalization even without enough technicians. Similar was the success of the High Dam which had started off in the midst of great financial difficulties. The early stages of agrarian reforms and the successful launching of the Local Savings Bank the idea of which later created the Nasser Social Bank and many other successful experiments provide challenge to the social scientist to locate some concepts and practices which seem to get responsive and responsible cooperation from the employees and the citizens of Egypt.

## **Administration of Agrarian Reform**

One of the earliest administrative challenges successfully encountered by the leaders of Egyptain revolution was that of the Agrarian Reform Law No.178 of September, 1952. Engineer Sayed Marei was appointed the Executive Director of the Higher Committee for Agrarian Reform. A former member of the parliament, Eng. Marei was aslo made the Minister of State for Agrarian Reform:

Some of his initial encounters with government bureaucracy attested to the frustrating inertia of Egypt's civil service as department after department refused to cooperate with his as yet independent organization. (9)

time and energy in discussing and planning the strategy for war and peace. According to President Anwar Sadat, Egypt will need 4000 million Egyptian pounds to

rebuild its economy which has been severely drained in the seven years before the October War and the two years that followed.(2)

It goes to the credit of Egypt, however, that despite participation in four wars during twenty-five years, it has still been capable of undertaking some tremendous tasks of reconstruction and development. Nor has the still continuing threat of war dissuaded her leaders from planning for greater leaps forward in the socioeconomic sphere. Whereas the Open Door policy of attracting investors to participate in the proposed boost to the Egyptian economy is a bold experiment in financial diplomacy, its realistic implementation will require several administrative innovations. The Minister of Planning emphasized recently the need for high level executive performance in order to encourage an increase in investments.(3)

### **History of Administrative Reform in Egypt**

A paper by the late Mr. Youssef Kholoussi of the Central Agency for Organization and Administration on administrative reform efforts till 1971 is one of the most concise and chronological papers written on the subject.(4) It lists down a series of reforms attempted by the government through appointed committees, foreign experts, training institutions, and finally, the Central Agency for Organization and Administration. In the end the paper indicated the view that:

previous reform efforts were of minor effect on the effectiveness of the administrative system of the UAR, for such efforts have been emphasizing formal reorganization rather than the behavioral aspect and the dynamics of reform. Moreover the 'merit principle' is still far behind being a reality. (5)

My paper on 'Challenges to Development Administration in Egypt' also put stress on the need to supplement the formal and mechanical reforms with certain dynamic elements for development. (6) It is the contention of this essay that the dynamism required for the successful operation of development projects in any country has to be generated from within the country rather than from abroad. Any number of foreign models, experts and local experts with foreign training, and visits by those concerned to foreign countries are not enough for the development of a country. What is required is a willingness to study thoroughly the environment of planning and administration in the country concerned, and to analyze the problems in the light of the values and interests of the country.

## **AN ESSAY ON THE EGYPTIAN EXPERIENCE IN DEVELOPMENT ADMINISTRATION**

**E.H. Valsan\***

This is called an essay purposely to mean a short, analytical and interpretative attempt based on personal observation and view point. As several descriptive studies have been made on the topic in the past,(1) no effort is being made here to narrate the historical development of institutions and their functions in Egyptian administration. One would have liked to present a clear picture of the post 1973 situation of the administrative scene. However, no such attempt is being made because the situation is not yet clear. What is emerging in the wake of an avalanche of new policies, new regulations, new legislation, and new approaches is too early to be considered final. The word 'developing or transitional' seems to have a narrower temporal dimension in the present situation of Egypt. At least in the metropolitan and urban areas the term 'galloping' seems to be more applicable to describe certain activities and their impact. How does such a situation interact with the administration and what are the capabilities of the system to absorb it and to deliver the goods? Can the experience of the past two decades really help us discern certain positive elements good for further application in Egypt? Or, is it necessary and possible to have a total overhauling of the system? If necessary, should we imitate foreign models or, should we look for inspiration from within? These are the questions facing the social scientists and planners in Egypt today.

### **Special Features and Constraints**

Development administration can be studied only in the context of development activities. In Egypt, development activities after 1952 were not limited just to the development of existing agricultural land and the creation of new industries. Alongside the introduction of agrarian reforms, development of steel and other industries, and building the High Dam, Egypt had to undertake certain unique projects like the reclamation of desert lands, rehabilitation of evacuees from the High Dam site, running of the nationalised industries and the Suez Canal, and finally the reconstruction of cities and buildings destroyed by the enemy.

Major constraints in undertaking new and unfamiliar developmental ventures were imposed by the continuous preparation for war which caused a major drain on the economic, human and intellectual resources of the nation. Top level leaders of the country had to devote a considerable amount of their

---

\*Professor of Management and Development Administration at the American University in Cairo.

## **BOOK REVIEWS IN ARABIC :**

- 1 — W. Beckerman, In Defense of Economic Growth

**Reviewed by : S. Abu-All**

- 2 — R. Stevens and A. Elmessiri, Israel and South Africa :

The Progression of a Relationship.

**Reviewed by : M. Hammad**

## **REPORTS :**

- 1 — How to Run a Meeting

**H. Ayesh**

- 2 — The World Declaration of Human Rights.

**S. Tanago**

## **CONFERENCES :**

- 1 — The First Annual Conference of the  
Arab Organization for Administrative Sciences

**M. Asfour**

- 2 — Seminar on Labour Social Services in  
Arab Countries

**A. Badawi**

## **GUIDE TO UNIVERSITIES :**

Yarmouk University in Jordan

## **A GLOSSARY : ENGLISH - ARABIC :**

Economics : Terms and Concept.

## **ABSTRACTS**

## **REGULATIONS GOVERNING CONTRIBUTIONS**

## **CONTENTS**

**VOL. IV**

**No. 3**

**OCTOBER 1979**

---

### **EDITORIAL**

#### **ARTICLES IN ENGLISH :**

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 1 — An Essay on the Egyptian Experience<br>in Development Administration  | <b>E. H. Vahan</b>    |
| 2 — Factor Prices and the Choice of<br>Technology in Developing Countries | <b>W. G. Wabba</b>    |
| 3 — Classical vs. Modern Organization<br>Theories in Developing Countries | <b>A. Al-Koubaisy</b> |

#### **ARTICLES IN ARABIC :**

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1 — The International Court of Justice and<br>Some International Conflicts | <b>A. Al-Ashaal</b>   |
| 2 — Towards a New International Money Order                                | <b>I. Najjar</b>      |
| 3 — Labour Participation in Administration                                 | <b>F. Murar</b>       |
| 4 — <u>Personality Collective Projection Test :</u><br>A Comparative Study | <b>M. Abu-Al-Noel</b> |

#### **SPECIAL SYMPOSIUM :**

**TOPIC :** Development, Brain Drain and the Relevant Laws  
in the Arab Countries.

**PARTICIPANTS :** A. Zekri, M. A. Malak, G. Deep and M. Murad.

**MODERATOR AND EDITOR :** **I. Qutob**



Sale price in Kuwait and the Arab world KD (0.250) or equivalent.

\* Opinions expressed in this journal are solely those of their authors and do not reflect those of the Editorial Board, the consultants or the publisher.

**Subscriptions:**

- For individuals – KD 1.000 per year in Kuwait, KD 2.000 or equivalent in the Arab world (Air Mail); \$ U.S. 12 or £ 4 for all other countries (Air Mail). Student rate is half the normal prices.
- For public and private institutions – \$ U.S. (35) or £ 12 (Air Mail).

\* Articles in the **JSS** are abstracted by Sociological Abstracts Inc. and International Political Science Abstracts.

---

# **JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES**

**Abbreviated : JSS**

**KUWAIT UNIVERSITY**

---

An academic quarterly with articles in Arabic and English, published by Kuwait University, concerned with issues pertaining to theories and/or application of theories in the various fields of the social sciences.

---

## **EDITORIAL BOARD :**

**H. AL-IBRAHEEM**

Chairman

**A. ABDUL RAHMAN**

Chief Editor

**H. SHARABI**

**K. NAQEEB**

**A. AL-AMEEN**

**H. BISHAY**

**I. ZURIEK**

**I. ZABRI**

**A. F. MASRI**

Assistant Editor

---

\* Forward all correspondence and subscriptions to:

**THE EDITOR**

**Journal of the Social Sciences**

**Kuwait University**

**P. O. Box - 5486**

**Kuwait**



# JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES

VOL. II V NO.3 OCTOBER 1979.

